

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA

Disertación previa a la obtención del título de Economista

Análisis de las mejores pymes comerciales del 2014

Brenda Enríquez
brvanes@hotmail.com

Director: Mtr. Carlos Díaz
carlos.a.diazguevara@gmail.com

Quito, noviembre del 2015

Resumen

Esta disertación analiza el comportamiento de las mejores pequeñas y medianas empresas comerciales determinadas por la Corporación Ekos del 2014 en los diferentes sectores; puesto que es de interés económico, conocer las causas del éxito y de sus ventajas competitivas y desarrollo, productivo y comercial. Se sabe que las empresas pese a ser galardonadas como las mejores, tienen ventajas y debilidades que pueden ser determinantes para su permanencia o salida del mercado; por ello, en base a la teoría académica y a través de una evaluación del nivel de gestión en las diferentes áreas de las empresas, se determina su nivel de competitividad, que admite entender las mejores prácticas empresariales y así poder generar nuevas propuestas de actuación a futuro para las pymes en análisis. Recalcando que los resultados de competitividad media obtenidos; vuelven a esta disertación interesante, ya que no solo brindan fundamentos guía para las empresas de la muestra, sino también al resto de pymes que no forman parte del estudio; es decir, se vuelve un referente para los nuevos proyectos de emprendimiento que se forjen en el país.

Palabras clave: Pymes, competitividad, éxito, estrategias, gestión.

Abstract

This thesis aims to analyze the behavior of the best small and medium sized business companies in 2014, identified by *Corporación EKOS*; since its economic relevance allows us knowing their strategies of success and their competitive strengths; production and commercial development. It is widely known that even the best companies have strengths and weaknesses that can be decisive for their stay or exit from the market. Therefore, based on the academic theory and through an evaluation of the management conducted in the units of the aforementioned companies, their competitiveness level has been determined, thus understanding the best business practices to propose future action for those SMEs under analysis. It is worth highlighting that the results of the average competitiveness obtained make this document interesting, since they suggest the guidelines to those companies in the sample, and also to the SMEs that are not part of this study. Consequently, it becomes a benchmark for new entrepreneurial projects that are been undertaken in the country.

Key words: SMEs, Competitiveness, Success, Strategies, Management.

A mis padres, hermanos y toda mi familia por su cariño, paciencia y apoyo constante en todo momento; por estar en cada etapa de mi vida velando por mi bienestar y siendo la fuerza que me guía a cumplir cada uno de los retos que me he propuesto.

Muy agradecida con Dios, con cada uno de los profesores que conocí durante mi formación; en especial con mi director Mtr. Carlos Díaz por ser profesor y guía de este propósito. A mis amigos y compañeros por compartir conmigo este proceso de aprendizaje y crecimiento, cada momento vivido lo guardo en mi corazón.

ANÁLISIS DE LAS MEJORES PYMES COMERCIALES DEL 2014

Introducción	8
Metodología del Trabajo	11
Fundamentación teórica	15
Competitividad: fuerzas, claves, niveles y medición	15
Empresa.....	25
Pymes	34
Modelo de Competitividad.....	37
Perspectiva general del Ecuador	48
3.1. Panorámica del Ecuador.....	48
3.2. Situación de las pymes en el Ecuador	50
Análisis de las mejores pymes comerciales del 2014.....	58
4.1. Caracterización de las empresas.....	58
4.2. Nivel de Competitividad de la Pymes	61
4.3. Nivel de gestión de los factores.....	63
4.4. Principales fortalezas del desarrollo de las pymes	70
4.5. Principales dificultades para el desarrollo de las Pymes	72
4.6. Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de las pymes.....	73
Conclusiones	766
Recomendaciones.....	777
Referencias bibliográficas	78
Anexos.....	84
Índice de Cuadros.....	6
Índice de Gráficos	6
Índice de Anexos.....	7
Abreviaturas	7

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Modelo de Competitividad Empresarial.....	14
Cuadro 2: Clasificación de pymes según su tamaño	33
Cuadro 3: Ponderación de Factores.....	44
Cuadro 4: Ponderación de indicadores.....	45
Cuadro 5: Mejores empresas medianas en el 2014.....	59
Cuadro 6: Mejores empresas pequeñas en el 2014.....	60
Cuadro 7: Muestra de las mejores pymes comerciales del 2014	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Entorno económico de las empresas	26
Gráfico 2: Estrategias competitivas.....	29
Gráfico 3: Evolución de los principales componentes del PIB (Millones de USD de 2007, 1965-2014)	48
Gráfico 4: Precio del petróleo (2007-2015)	49
Gráfico 5: Composición pequeñas empresas por sector económico, 2013	51
Gráfico 6: Composición medianas empresas por sector económico, 2013	52
Gráfico 7: Pymes por sectores.....	53
Gráfico 8: Fuentes de financiamiento	54
Gráfico 9: Aporte a la generación de empleo	55
Gráfico 10: Empresas que exportan sus productos	56
Gráfico 11: Número de Mipyme que iniciaron actividad por provincia	57
Gráfico 12: Nivel de competitividad de las mejores pymes comerciales del 2014.....	62
Gráfico 13: Nivel de gestión de factores, función gerencial	63
Gráfico 14: Nivel de gestión de factores, función administrativa	64
Gráfico 15: Nivel de gestión de factores, función comercial y logística.....	65
Gráfico 16: Nivel de gestión de factores, función financiera.....	66
Gráfico 17: Nivel de gestión de factores, función talento humano	67
Gráfico 18: Nivel de gestión de factores, función tecnológica	68
Gráfico 19: Nivel de gestión de factores, función ambiental	69
Gráfico 20: Nivel de gestión de factores, función factores externos.....	70

Índice de Anexos

Anexo A: Ponderación de preguntas y encuesta	84
----------------------------------------------------	----

Abreviaturas

ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
BCE	Banco Central del Ecuador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CID	Centro de Investigaciones para el Desarrollo
EFI	Economía y Finanzas Internacionales
IMD	International Institute for Management Development
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SRI	Servicio de Rentas Internas
UCCAEP Privado	Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado
UNAM	Universidad Autónoma de México

Introducción

Hay que reconocer que las pymes son un sector de alta significancia en la economía del Ecuador, puesto que su presencia es muy marcada en el país. Es por ello que catedráticos y formuladores de política consideran a las empresas nuevas y pequeñas para análisis sobre el crecimiento económico nacional o toma de decisiones. La Unidad de Investigación Económica y de Mercado de la Corporación Ekos, se ha preocupado por analizar la situación de las pymes. Por ello, realiza cada año la “Premiación Ekos Pymes” donde presentan a las mejores pequeñas y medianas empresas del país y brindan un reconocimiento a las que se encuentran en los primeros lugares según cada sector al que pertenecen. Dichas pymes se ordenan según los resultados del nivel de ingresos e impuesto a la renta causado que declararon en el Servicio de Rentas Internas en el cierre del año anterior. La premiación permite rescatar las buenas prácticas empresariales que realizan las empresas puesto que cumplen con los tributos, además de generar los ingresos respectivos por su operación. Pero además, es de interés económico, saber las causas del éxito y de sus ventajas competitivas y desarrollo, productivo y comercial, ya que los ingresos y capacidad impositiva, son una resultante de la gestión en diferentes formas.

Por esta razón se busca analizar a las empresas comerciales ganadoras del “Ekos Pymes” del 2014 de los diferentes sectores como son: agropecuario, comercio, construcción, alimentos y bebidas, ferretería, floricultor, industria metálica, industria química, maquinarias y equipos. Las pymes ganadoras son cuarenta y cuatro (44) de las cuales quince son empresas comerciales, siendo las quince la muestra a ser analizada a través de una ecuación con indicadores de competitividad que permitirán generar información general en cuanto a sus características principales para luego profundizar en las más significativas en cuanto a su gestión y sus resultados, lo que no solo brindará fundamentos guía a las pymes de la muestra, sino también al resto de pymes que no forman parte del estudio o a los nuevos proyectos de emprendimiento que se generen en el país.

Las pequeñas y medianas empresas son la muestra del esfuerzo por generar emprendimiento en los países, pero la principal dificultad que enfrentan es el poder mantenerse en el mercado. En promedio (Soriano, 2005) el 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Según la Comisión Económica para América Latina – CEPAL (citado en Soriano, 2005) entre un 50 y un 75% de pymes dejan de existir en el transcurso de los primeros tres años en los países en vías de desarrollo. Por lo tanto, es un problema el hecho de que los nuevos emprendimientos no se mantengan o sobrevivan al mercado, sobre todo por el hecho de que implican el uso de recursos y tiempo.

En Ecuador, según el Censo Nacional Económico 2010 del INEC, existen 496.708 pymes (474.844 micro, 18.684 pequeñas, 3180 medianas empresas) las cuales se encuentran en su mayoría en las provincias de Guayas con 116.238, Pichincha con 110.585 y Azuay con 35.103, principalmente en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca (Observatorio de la pyme, 2014). Adicionalmente se sabe que dichas ciudades son las que mayor actividad económica y comercial generan; sobre todo en Quito por ser una ciudad concentradora de la mayoría de entidades legales y administrativas del país, se vuelve una ciudad atractiva para los negocios.

En el país, en su mayoría, las pequeñas y medianas empresas creadas, según su volumen de ventas, capital social, cantidad de mano de obra, entre otras; desempeñan distintos tipos de actividades económicas como son la agricultura, ganadería y pesca, el comercio, la construcción, el transporte, almacenamiento y comunicaciones, la manufactura, los bienes inmuebles y servicios prestados, los servicios comunales, sociales y personales, entre otros (SRI, 2013).

Según el Grupo Enroke, en la economía nacional, las pymes poseen sus fortalezas principalmente en que figuran el 90% de las unidades productivas, generan el 60% del empleo, se encuentran presentes en el 50% de la producción, y entregan cerca al 100% de los servicios que una persona ocupa en un día. Además hay que recalcar que debido a que no cuentan con muchos trabajadores, poseen estructuras organizacionales que se incorporan rápidamente a los cambios de la economía. A ello, se agrega que los puestos gerenciales gozan de sueldos muy similares a los del resto de la empresa, lo que permite que se mejore la redistribución de la riqueza de una economía.

Por otro lado, el mismo grupo expone que las debilidades de las pymes del país al igual que en la mayoría del resto del mundo, son fundamentalmente la necesidad de adquirir mayor conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para progresar, escasa maquinaria y/o tecnología para la producción y los procesos contables y administrativos, dificultad para competir con grandes compañías multinacionales, escasa asesoría y programas específicos para pymes, entre otras.

Bajo este preámbulo y tomando en consideración las actuales condiciones del Ecuador con el plan de desarrollo que incluye la estrategia de desarrollo endógeno y el impulso para cambiar el patrón de especialización productiva de la economía que genere mayor valor agregado a los bienes y servicios (SENPLADES, 2012); fue necesario evaluar si existen las capacidades competitivas de las mejores pymes comerciales determinadas por la Corporación Ekos en el año 2014; sabiendo que a pesar de ser consideradas como mejores, tienen ventajas y debilidades que son determinantes para su desempeño en el mercado.

El primer capítulo da a conocer formalmente la investigación, principalmente porque detalla el motivo por el cual se realizó el estudio, a donde se quiso llegar con los mismos y los medios que se aplicaron para conseguirlo. En el segundo capítulo se destacó toda la información académica con respecto a la competitividad, como base fundamental del estudio, y todas sus derivaciones como son el conocimiento de la empresa, específicamente lo que respecta a las pymes y la ilustración del modelo de competitividad que se aplicó en la investigación. El tercer capítulo detalla el entorno en donde se desenvuelven las pymes de la muestras, es decir se da a conocer una perspectiva general del Ecuador y la situación de las pymes en las mismas. El cuarto capítulo se puntualiza la aplicación del modelo de competitividad en las pymes comerciales de la muestra, aquí se determina la competitividad de las empresas, la gestión que realizan en cada una de sus áreas, que se vuelven determinantes de las fortalezas y debilidades que tienen las pymes estudiadas, como base para definir las nuevas propuestas de actuación a futuro. Finalmente en el quinto capítulo se concluye que el 66% de las mejores pymes comerciales del 2014 tienen competitividad media; dicho resultado se da especialmente porque las empresas aún necesitan abrirse al mercado internacional, conseguir normas de calidad, conocer tanto a clientes como proveedores, etc. Es decir, cada una de las áreas de las empresas debe mejorar la gestión que realiza para así mejorar la competitividad global de todas las compañías.

Metodología del Trabajo

Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cuál es el nivel de competitividad que presentan las mejores pymes comerciales del 2014?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles han sido los factores determinantes de la primacía de las mejores pymes comerciales en el 2014?
- ¿Cuál es el nivel de gestión en las diferentes áreas de las mejores pymes comerciales determinadas por la Corporación Ekos en el año 2014?
- ¿Qué deben hacer a futuro las mejores pymes comerciales del 2014 para alcanzar un mayor crecimiento?

Objetivos

Objetivo general

Determinar el nivel de competitividad que presentan las mejores pymes comerciales del 2014.

Objetivos específicos

- Conocer los factores determinantes de la primacía de las mejores pymes comerciales del 2014.
- Evaluar el nivel de gestión en las diferentes áreas de las mejores pymes comerciales determinadas por la Corporación Ekos en el año 2014.
- Determinar propuestas de actuación a futuro para las mejores pymes comerciales del 2014 para alcanzar mayor crecimiento.

Metodología

La investigación que se realizó fue mixta, ya que fue de tipo cualitativa porque se buscó información del comportamiento y gestión estratégica de las pymes y cuantitativa porque se estableció una ecuación con indicadores de competitividad de las quince mejores pymes comerciales que se encontraron en la premiación pymes que realizó la Corporación Ekos. Lo que generó una síntesis de acciones, que en el campo de la gestión económica, productiva y de las finanzas, definió las causas y efectos de sus ventajas competitivas y productivas.

En el análisis de la muestra de pymes, se realizó una encuesta personal a los gerentes o representantes de las mismas, lo que permitió obtener la información más relevante de cada empresa y del sector al que pertenecen. Para procesar la información se utilizó el modelo de competitividad empresarial propuesto por Castaño y Gutiérrez (2011), el cual a través de una fórmula matemática que pondera las variables de cada función, permitió determinar el nivel de competitividad de cada empresa. Acorde a los resultados que se obtuvo se procedió a determinar la gestión de cada factor, lo que permitió realizar un análisis más exhaustivo de las mismas.

La principal fuente de información se recolectó por medio de la encuesta que se realizó a los gerentes o representantes. También se extrajo información de la Corporación Ekos, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio y Cámara de Industrias y Producción en lo que respecta a las pymes más significativas de la muestra en la recolección de su información específica, mientras que la información secundaria se tomó de las principales teorías de competitividad y publicaciones científicas sobre pymes.

A continuación se detalla los indicadores de competitividad que se utilizaron para el análisis:

Cuadro 1: Modelo de Competitividad Empresarial

VARIABLE	FUNCIÓN	INDICADOR	FUENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo gerentes • Experiencia • Toma de decisiones 	Gerencial	Competitividad	Encuesta a los gerentes, Corporación Ekos, Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio y Cámara de Industrias y producción.
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Estructura organizacional • Normas legales y tributarias 	Administrativa		
<ul style="list-style-type: none"> • Área Comercial establecida • Exportaciones • Mercadeo y Ventas • Experiencia en el mercado • Conocimiento de competidores • Gestión Proveedores • Gestión Producto • Gestión Precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Distribución • Gestión Promoción • Servicio al cliente • Alianzas estratégicas • Calidad Comercial y Logística		
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Endeudamiento • Administración financiera • Cumplimiento de obligaciones 	Financiera		
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Manejo de idiomas • Programas de capacitación y promoción • Salud y seguridad industrial • Evaluación de desempeño 	Talento Humano		
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y Desarrollo • Maquinaria y equipos • Innovación Tecnológica • Vigilancia Tecnológica 	Tecnológica		
<ul style="list-style-type: none"> • Política ambiental de la empresa 	Ambiental		
<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país • Cambios tecnológicos • Factores políticos y legislativos • Factores socioculturales • Factores internacionales 	Factores Externos		

Fuente: Castaño y Gutiérrez, 2011.

Elaboración: Brenda Enríquez

Fundamentación teórica

Analizar el comportamiento de las mejores pymes comerciales, implica entender conceptualizaciones importantes que se toman en cuenta para lograr el éxito de muchas empresas, la muestra de pymes al ser catalogadas como parte de las mejores, debe ser analizada en base a conceptos como la competitividad y la empresa en general, puesto que el entendimiento de éstos y su análisis, es muy importante para poder lograr determinar las causas y acciones estratégicas que permiten su condición y ventaja técnica, económica y productiva.

Competitividad: fuerzas, claves, niveles y medición

El marco conceptual de la competitividad fue incorporado en el siglo XVII por las teorías del comercio internacional, centrándose principalmente en aspectos económicos, siendo David Ricardo quien destacó con su teoría de las ventajas comparativas (Rojas y Sepúlveda, 1999: 2). En Sanjinés, Vargas y Herrera (2002:43) se habla de cómo la ley de la ventaja comparativa ha sido desarrollada desde Adam Smith (1776) y Ricardo (1817), donde el primero formuló que la causa del comercio libre es el beneficio que obtienen los países al intercambiar bienes en cuya producción cuentan con una ventaja absoluta. Por el lado de Ricardo, él concluyó que las ventajas absolutas son un caso especial del principio de las ventajas comparativas, puesto que el costo relativo o comparativo de las mercancías en cada país permite establecer el valor en los intercambios internacionales y no los costos absolutos; y a su vez, ya que dicho costo, al ser un costo del trabajo consiente a precisar los patrones de especialización, tomando en consideración dos elementos: los costos laborales y de las relaciones de intercambio entre países (EFI-PUCE).

De acuerdo a la nueva teoría del comercio internacional de Paul Krugman (Mayorga y Martínez, 2008), los mercados internacionales son competitivos no únicamente por la disponibilidad de los factores de producción, sino también por la adaptación de nuevos elementos constitutivos de dichos factores como los que corresponden al capital y a la mano de obra, así como la innovación, especialización y asimilación de tecnologías que contribuyen a compensar los flujos de caja y hacer realmente competitivas las economías internacionales. Por otro lado, Rojas y Sepúlveda (1999: 2) confirman lo planteado, donde la teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región en la gran dotación de los factores de producción (tierra, trabajo y capital), de recursos naturales y tecnología; con ello surge una nueva visión de la competitividad, ya que las ventajas comparativas al ser motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas. Por lo tanto las ventajas competitivas se crean gracias a la diferenciación del producto y la reducción de costos, gracias a la tecnología, capacidad de innovación y especialización. En resumen y para entendimiento

más simple, se puede decir que la ventaja entre un agente económico y otro, no solo se establece por el precio.

Visión general de la competitividad

La competitividad está definida por la calidad del ambiente de inversión y por la ampliación de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica y de integración en la economía nacional e internacional. El Indicador de competitividad más conocido internacionalmente es el Global Competitiveness Report producido por el World Economic Forum, que se centra en la calidad del ambiente empresarial. Según este indicador, la mayor parte de las economías latinoamericanas se ubican en lugares muy bajas en el contexto internacional; esto se vuelve alarmante ya que el potencial de crecimiento futuro depende de las condiciones de competitividad con relación al nivel de ingreso. Con esto se expresa que si un país no crece, a nivel local las empresas tampoco podrán hacerlo, especialmente porque se verán afectadas por la falta de crecimiento de la economía en general (Inter-American Development Bank, 2001)

Fernández, E; Montes, J & Vásquez, C (1996) indican que la competitividad aumenta ligada a dos tendencias de la economía, la globalización y los cambios tecnológicos. Por el lado de la globalización, ésta se encuentra vigente en todos los ámbitos como por ejemplo en las finanzas con los movimientos de capitales, en la producción para aprovechar las ventajas comparativas de cada país, en el marketing para homogenizar los productos y la necesidad de crear canales de distribución que lleven a todos los países. Por el lado de la tecnología, ésta ha permitido aumentar la productividad del tiempo, ya que a través de medios más eficaces se logra reducir costos y desarrollar procesos en tiempos mucho más cortos.

Desde el punto de vista empresarial, Michael Porter (citado en Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, 2005) define la competitividad gracias a la eficiencia con la que un país maneja todos sus recursos, ya sean éstos humanos, económicos y naturales; es decir la productividad. Dicha productividad depende del valor de los bienes y servicios de un país según su precio en el mercado y su óptima producción; así como también de la capacidad de una economía para transferir sus recursos humanos disponibles, tolerar salarios altos, que la divisa sea fuerte y una rentabilidad atrayente del capital, es decir un alto nivel de vida. Mayorga y Martínez (2008: 6) resumen el planteamiento de Porter que un país obtiene éxito internacional en una empresa en particular por la interrelación entre cuatro componentes que conforman el “Diamante de Porter”: la dotación de factores, las especificaciones de la demanda, las industrias conexas y las estrategias, la estructura y la competencia de las empresas. Adicionalmente planteó que hay dos elementos que refuerzan la teoría y son: la innovación y el gobierno.

Cinco fuerzas competitivas de Porter

El autor Germán Ramírez (2011) detalla que Michael Porter propone un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a través de la evaluación de los objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Según Michael Porter (2008: 31) la competencia por obtener beneficios va más allá de analizar los rivales más poderosos de una industria, por el contrario debe alcanzar a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los aspirantes y los productos suplentes. Germán Ramírez (2011) añade que el poder colectivo de las cinco fuerzas de Porter determina la capacidad de beneficio de un sector, dicho sector puede ser intenso en algunas secciones donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otras partes donde existen rentabilidades elevadas. Es decir, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor; comprenderlas y entender sus causas subyacentes, permite conocer los orígenes de la rentabilidad actual de una empresa al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia a lo largo del tiempo.

Porter (2008) agrega en su libro que las fortalezas de las fuerzas competitivas inciden en los precios, los costos y la inversión necesaria para competir, debido a que se evalúa a una industria en función de sus términos globales y sistemáticos. Las cinco fuerzas competitivas son la amenaza de entrada, los proveedores, los clientes, los sustitutos y la rivalidad entre los competidores existente. Dichas fuerzas se describen a continuación:

1. Amenaza de entrada

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria incorporan una nueva capacidad y anhelo de ganar una cuota de mercado que genera presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir, es decir pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para incitar la competitividad. La amenaza de entrada crea un límite a los beneficios de una industria y ésta va a depender de la fuerza que tengan las barreras de acceso y la reacción que esperan los aspirantes de los ya establecidos. Comprensiblemente, cuando la entrada al mercado es dificultosa, existe menor competencia ya que existen menos empresas con mayor poder de mercado, por lo que se amplía la probabilidad de generar beneficios a largo plazo. Cuando la amenaza es real, los miembros deben incrementar los precios o inyectar capital a sus empresas para poder frenar a los competidores (Porter, 2008).

La compañía Deinsa (s.f.) identifica las siete barreras que propuso Porter para la entrada de nuevos competidores, dichas barreras se detallan a continuación:

- **Economías de escala:** en algunos sectores industriales, las grandes empresas adquieren ventaja ya que el costo unitario de producir un bien va decreciendo conforme aumenta el volumen de la producción. Es así que si una nueva empresa quiere adherirse al sector, necesita realizar fuertes gastos para que pueda producir a gran escala o por el contrario aceptar una desventaja en sus costos en función de su menor tamaño.
- **Diferenciación de producto:** las compañías que se encuentran ya establecidas generan marcas que les permite ganar la fidelidad de sus compradores a lo largo del tiempo. Una marca es una palabra o símbolo que representa el nombre del producto o del negocio y que se vuelve en el cliente una promesa de beneficio, ya sea en precio o calidad. o a su vez Una marca debe asociarse a una cualidad que reporta indirectamente una utilidad al cliente, caso contrario, al no tener ningún atributo o beneficio en el pensamiento del consumidor, ésta tendrá los días contados y menor probabilidad de ser preferida frente a su competencia (Belmonte, 2013). Una empresa que se introduzca por primera vez en el sector tendrá que gastar grandes cantidades de dinero para superar a la marca y a su base de clientes.
- **Necesidades de capital:** al empezar un negocio, cuando la necesidad de recursos es más alta, mayor se vuelve la barrera para introducirse en un sector; esto viene dado porque en muchos casos es arriesgada la inversión inicial; principalmente en la inversión para investigación y desarrollo o publicidad. Porter (2008:40) recalca que la barrera es extremadamente alta si se necesita capital para gastos no recuperables que son difíciles de financiar; es por ello que es muy importante no exagerar el grado de intervención en los requisitos de capital.
- **Costos vinculados a los cambios:** se vuelve una barrera de entrada cuando se generan costos por cambio de proveedor y éstos son trasladados a los clientes. Porter detalla que un comprador que cambia de vendedor debe realizar otras alteraciones como variar las especificaciones del producto, capacitar de nuevo a los empleados para usar el bien o transformar procesos o sistemas de información. Esto significa que a medida que se incrementen los costos de cambio, más complicado será para un aspirante el obtener clientes.
- **Acceso a los canales de distribución:** el autor Germán Ramírez (2011) destaca que Porter reconoce que un nuevo participante necesita asegurar la distribución de su bien o servicio y se vuelve un problema el acceso a los canales ya existentes o peor aún crearse uno propio. En cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda incorporarse en diferentes canales de un sector.
- **Beneficios para los miembros independientemente del tamaño:** es una desventaja para los aspirantes la experiencia ya adquirida por las empresas a través de los años, debido a que éstas al estar ya instauradas pueden tener ventajas de costos por una serie de razones como una excelente ubicación, acceso propicio a los insumos, la experiencia de la mano de obra, la propiedad de la tecnología, el know-how del producto, ayudas del gobierno, etc.
- **Política del gobierno:** el gobierno está permitido a poner restricciones a la entrada en ciertos sectores con cualquier tipo de regulaciones, imponiendo licencias o restringiendo el paso a los insumos. Porter (2008) indica que la política que imponga el gobierno puede aumentar

otras barreras de entrada ampliando normas, por ejemplo permisos de patentes, leyes de seguridad, medioambientales o de responsabilidad social, etc.

2. Proveedores

Michael Porter (2008:43) plantea que los proveedores que son influyentes acaparan más valor para sí mismos ya que pueden cobrar un precio más elevado, o limitar la calidad por los costos que traspasan a la industria; si estos participantes no pueden pasar el incremento de costos al precio final, los proveedores estarán sacando la máxima rentabilidad.

Las empresas dependen de la influencia que tengan los proveedores; un grupo de éstos es más influyente si:

- Se encuentra más concentrado que la industria a la que vende, es decir es un monopolio.
- Sus beneficios no dependen demasiado de la empresa puesto que sirven a muchas otras. Cuando la firma representa un importante volumen o beneficio para el grupo, éste si la protege a través de precios razonables.
- Para la firma se vuelve muy elevado el costo de cambiar de proveedor.
- Ofertan productos que están diferenciados entre sí.
- De una forma creíble, el grupo de proveedores amenaza con integrarse a la industria.

3. Clientes

Existen clientes que pueden influir para que los precios disminuyan al exigir mejor calidad, lo que hace que se enfrenten los participantes de la industria; es decir los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los actores de la industria, aún más cuando son sensibles a los precios. Los clientes son importantes para una industria pese a que sus necesidades se vuelven difíciles de cuantificar y son intangibles.

Donna Summers (2006: 116) expone que integrar la información del cliente en la estrategia de la empresa, ésta puede identificar el segmento de mercado en el que desean competir; gracias a esa comprensión la industria se vuelve más eficiente y capaz de crear y conservar una base de consumidores distintivos. Las preferencias, necesidades y deseos del cliente se vuelven parámetros de diseño de estrategias para que una firma desarrolle, fabrique y entregue un producto o servicio que satisfaga a un cliente.

Al igual que en los proveedores, Porter (2008) plantea que existen diferentes grupos de clientes que varían en su capacidad de negociación, ejercen influencia si:

- Existen pocos compradores o cada comprador compra volúmenes muy elevados en comparación a la capacidad de la empresa, es decir se vuelven compradores a gran escala que pueden llegar a acceder a descuentos puesto que la empresa tiene costos fijos elevados y costos marginales bajos que amplían la presión con los rivales.
- Crean que siempre podrán encontrar un producto similar, tienden a comparar entre vendedores, lo que causa su enfrentamiento.
- Los clientes se exponen a muy pocas variaciones en los costos si cambian de vendedor.
- Los compradores pueden amenazar con producir ese mismo producto si ven que la rentabilidad de la empresa es muy alta.

4. Sustitutos

Un producto que realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria se vuelve una amenaza que muchas veces no es tan visible o directa que se puede pasar por alto. Cuando la amenaza es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente, ya que los sustitutivos limitan el potencial del rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una empresa no se distancia de un sustituto por medio de mejoras en el producto, aumento de calidad, campañas de marketing, etc; estará arriesgando sus beneficios y por tanto el crecimiento, por ello es importante la atención que se le da a las industrias con sustitutos atractivos.

Un sustituto tiene una amenaza elevada cuando:

- Presenta una equiparación entre el precio y las prestaciones al producto de la firma.
- Un comprador no es leal a su producto o servicio y existe el riesgo de pasarse a otro, debido a que su costo de cambiarse es muy bajo.

5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores ya establecidos los lleva a realizar diferentes acciones como descuentos a los precios, mejoras en el producto o servicio, campañas de publicidad, que se definen como competencia interindustrial etc. Cuando la rivalidad es elevada se limita la rentabilidad de la industria, todo depende de la intensidad con la que las empresas compitan y la base sobre la que estén compitiendo.

La compañía Deinsa detalla que la competitividad es mucho más intensa en las siguientes condiciones:

- Cuando la industria está dominada por una o dos empresas, el líder o líderes pueden imponer disciplina; en el caso de competidores bastante parecidos, alguna de las empresas va a recortar sus precios de manera muy agresiva para tener una ventaja con respecto a los demás.

- Cuando el sector industrial crece de una manera muy lenta o se detiene, entonces los rivales optan por quitarles negocios a las empresas competidoras para mejorar sus resultados.
- Cuando los costos fijos de las empresas son elevados en relación con el valor total del producto manufacturado, existe una gran presión de las firmas para producir con completa capacidad a fin de mantener los costos unitarios bajos.
- En algunos sectores industriales no es rentable para las compañías aumentar la capacidad de producción en pequeñas cantidades. Por lo que es probable que la industria sufra una serie de fluctuaciones y pase por períodos de exceso o defecto de capacidad, cuando se produce más de lo que el mercado puede utilizar o cuando se demanda más producto del que puede producir. En los casos que las compañías aumentan la capacidad productiva en grandes cantidades se genera un exceso de capacidad, que representa rebajas de precios y aumento de la competencia.

Claves de la competitividad

Echeverría (citado en Ediciones días de Santos, 1997:5) expone que la competitividad empresarial implica tres aspectos claves:

1. **Racionalidad económica:** permite gestionar los recursos y potenciales de la empresa bajo criterios económicos para alcanzar altos niveles de productividad y para que así no se desperdicie ningún medio.
2. **Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno:** la empresa debe responder de manera rápida y flexible a los mercados para no ser desplazada por los competidores más agresivos o porque sus costos sean muy altos.
3. **Capacidad de dirección y organización:** al gestionar y direccionar los recursos se eleva los niveles de eficiencia empresarial.

Niveles de competitividad

a) Competitividad a nivel macro

Entender el entorno macroeconómico es importante para saber en qué condiciones compite una empresa, sin tomar en cuenta su tamaño, tanto en el mercado local como con el resto del mundo, o en qué condiciones se desarrollan los negocios en un sector de la economía del país comparada con otros sectores. La capacidad que tengan las empresas para competir es vital, ya que se así se señala la posibilidad de tener un desarrollo sostenido, generación de empleo permanente y una contribución al desarrollo de los países. Las empresas para poder crecer y mantenerse en el mercado, dependen de su productividad y competitividad. La productividad vista como la generación de más bienes con el menor uso de recursos para ocasionar bajos costos (León y Miranda, 2003: 17). Por otro lado, Fernández, Montes y Vázquez (1996) plantean que para que exista la competitividad en una empresa se debe alterar su entorno macroeconómico, ya que así tendrá condiciones más favorables frente a sus rivales. Por lo tanto, si se está analizando la competitividad en mercados internacionales lo principal es entender la evolución del tipo de cambio efectivo real con respecto a los países competidores, ya que éste permite analizar los precios relativos de los bienes en una misma moneda.

b) Competitividad a nivel micro

Al realizar un análisis a nivel micro, se busca las ventajas competitivas al interior de las organizaciones, donde se desagrega el proceso que realiza una empresa para llevar a cabo sus productos al mercado. El proceso del que se está hablando se llama cadena de valor que fragmenta las actividades, diferenciándolas entre sí. Existen actividades primarias que implican la creación del bien o servicio y su posterior venta y las actividades de apoyo que son las que sustentan a las primarias proporcionando insumos, recursos y tecnología. (Ibañez y Caro, 2000: 24)

Medición de competitividad

Medir la competitividad se vuelve dificultoso especialmente por la diversidad de modelos que existen; ya sean a nivel regional, nacional o empresarial; cada uno tomando en cuenta diferentes parámetros de medición.

A continuación se resalta los modelos más destacados:

Índice Global de Competitividad (IGC)

Fue desarrollado por el Foro Económico Mundial; es un índice para medir la competitividad a nivel nacional que expone la razón de que una nación tenga más éxito que otra en base a crecimiento económico y bienestar de la población. En dicho índice, para su medición, se toma en cuenta instituciones, políticas y factores a nivel macro y microeconómico, distribuidos en 113 variables que son parte de 12 pilares fundamentales (Castaño y Gutiérrez, 2011:103).

The World Competitiveness Yearbook

El International Institute for Management Development-IMD publica cada año un reporte que mide la competitividad a través de cuatro dimensiones: económica, político-legal, educacional y socio-cultural que se cruzan con funciones de las actividades comerciales tales como planeación, mercadeo o producción; es decir analiza que la competitividad de un país no se destaca solamente por la productividad sino que recluye fuerzas políticas, sociales y culturales que son influyentes de las compañías (Castaño y Gutiérrez, 2011:108).

Indicador de Competitividad Regional de la UNAM

La Universidad Autónoma de México- UNAM centra su medición en la capacidad tecnológica regional que se tiene, en base a la: productividad, flexibilidad, y calidad; dejando como variable independiente a la inversión. El modelo toma en cuenta 9 variables de nivel, 10 tasas de crecimiento, 56 variables auxiliares, 8 constantes y uno de competitividad regional (Castaño y Gutiérrez, 2011:111).

Es importante tomar en cuenta que el modelo que se emplea en la presente disertación, se encuentra detallado más adelante.

Diferencia entre Ventaja Comparativa y Ventaja Competitiva

David Ricardo formuló su teoría de la ventaja comparativa como respuesta a las teorías de Adam Smith,¹ donde plantea que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de los bienes que producen con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo, y en los que son comparativamente más eficientes que los demás y por lo tanto, tenderán a importar aquellos bienes en los que son más ineficaces y que por tanto fabrican con unos costes comparativamente más altos que el resto del mundo (García, 2010). Si se analiza la ventaja comparativa en las empresas, la EFI (2013b) plantea que las compañías deberían potenciar costos inferiores o bienes diferenciados que les consientan alcanzar mejores precios, y que con el paso del tiempo la producción sea optimizada a través de procesos más eficientes, es decir lograr una “ventaja comparativa” frente a las demás compañías.

En cambio, por el lado de la ventaja competitiva, una empresa la posee cuando está mejor posicionada al momento de defenderse en contra de las fuerzas competitivas, conservar a sus clientes, proveer un servicio o fabricar un producto con calidad, conseguir menores costos que los contendientes, crear un producto que goce de un mejor beneficio para el cliente frente a otras marcas, conseguir una adecuada ubicación etc (Red de Emprendimientos, 2013). Por otro lado, Araujo (2006) determina que la estrategia es la manera en que la empresa crea una ventaja competitiva que le permite expandir su mercado y generar rentabilidad. Además al volverla diferente de las demás firmas, le permite estar liderando en cuestión de sus rivales. A ello agregan Fernández, E; Montes, J & Vásquez, C (1996) que la capacidad de la empresa para llevar a cabo estrategias le permitirá contribuir a crear una ventaja competitiva sostenible y de crecimiento de la firma.

Los autores Martínez y Mayorga (2008:79) recalcan que la movilidad de los factores de producción efectivamente es una ventaja competitiva, cuando éstos se tecnifican en torno al capital, específicamente al financiero, porque estos flujos de capital ingresan rápidamente a la corriente monetaria con impactos de corto plazo en la balanza de pagos y en tasa de cambio, más no en la corriente de producción.

Competencia Interindustrial

Para que exista competencia interindustrial, debe haber relaciones comerciales entre las firmas. Dicho comercio consistente en el intercambio de productos entre las diferentes industrias, es decir, de productos de distinta clase, lo que favorece la optimización en el uso de los recursos al especializarse

¹ Adam Smith planteó la teoría de la ventaja absoluta que dice que un país debe especializarse en la producción y exportación de aquel bien que produce eficientemente; es decir producir el bien en el que tiene ventaja absoluta.

cada empresa en la fabricación de aquellos productos en los que tiene una ventaja comparativa (Sanjinés, Vargas y Herrera, 2002). Además, en la competencia intersectorial, el capital busca tener la misma retribución, por una misma inversión y se mueve buscando los negocios más rentables, es decir, saliendo de las menos rentables su tendencia es la formación de una igualación de ganancias para algunas empresas, por lo tanto, en la competencia interindustrial, si las empresas quieren competir de una industria a otra, las tasas de ganancias deben ser similares (García, 2010).

Empresa

Definición

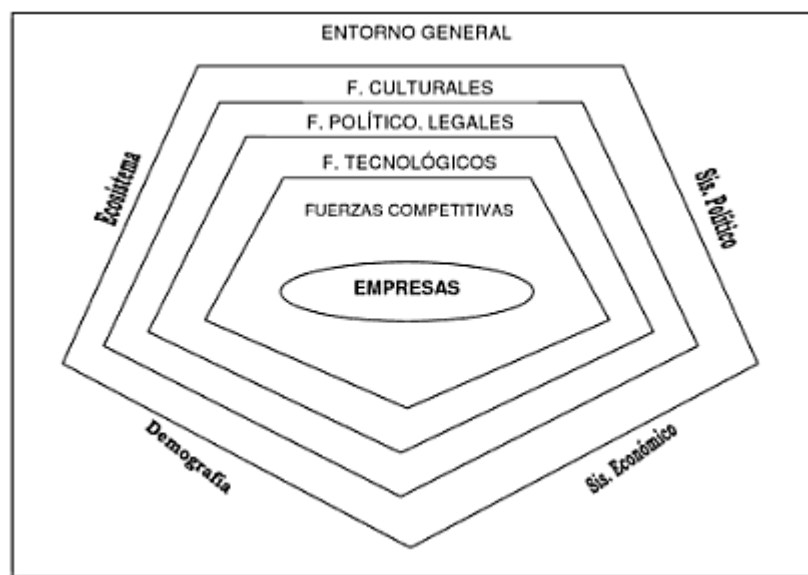
León y Miranda (2003: 16) exponen que las empresas son unidades de producción ya que son la unión de capital y trabajo con el fin de obtener lucro; surgen por la necesidad permanente de las personas de adquirir productos para su consumo, dicha demanda, de acuerdo a los deseos del consumidor, es respondida por organizaciones de personas que se vuelven capaces de transformar los recursos naturales, producir masivamente para generar bienes o proveer servicios. El empresario es quien la promueve; sea con el aporte de su capital (instrumento de producción), con la gestión como directivo o ya sea con los dos a la vez, además de asumir cualquier tipo de riesgo que puedan generar los resultados. La empresa congrega y armoniza los factores de la producción: el trabajo en cualquiera de sus peculiaridades, el capital en sus diferentes medios y la tecnología. De esto es que el beneficio del empresario es la mayor utilidad que se genera.

Según Miguel Udaondo (1992), las empresas son muy importantes porque siempre buscan mejorar los niveles de producción, a través de la gestión de la calidad y productividad que pretenden generar mejoras tanto a nivel de la empresa y en la economía. Al hablar de gestión de calidad se trata del proceso de gestión que alude a la dirección, gobierno y coordinación de actividades. De esta manera, la gerencia define, analiza y garantizar los productos y servicios que se ofertan, todo esto con fines de generar crecimiento para la empresa.

Entorno

León y Miranda (2003: 15) determinan que las empresas se desenvuelven en un entorno económico donde los mercados están sujetos al control privado según la demanda y oferta que exista, para así alcanzar las utilidades que los incentiva. Véase el gráfico 1.

Gráfico 1: Entorno económico de las empresas



Fuente: León y Miranda 2003: 15

Tal como se observa en el gráfico anterior, las condiciones económicas y políticas pese a ser fuentes externas para una firma y no pueden ser controladas por la misma, siempre deben estar en constante análisis para la toma de decisiones ya que pueden afectar la rentabilidad y adelantos tecnológicos de la misma tal es el caso de la inflación, aranceles, tasas de interés, etc. Por otro lado, hay que tomar en cuenta que la relación de la empresa con el gobierno se da a través de los impuestos que la empresa paga por los servicios que recibe del mismo como es la infraestructura o bienes públicos.

Por el lado de las fuerzas culturales, tecnológicas y político- legales, se vuelven importantes de seguimiento por parte de la empresa, debido a que se encuentran en constantes cambios, especialmente por la globalización, cambio generacional dado por el paso del tiempo, moda o variación de representantes políticos; su permanente variación hace que las empresas todo el tiempo estén analizando sus estrategias para así tomar decisiones que les permita mantenerse en el mercado.

Metas económicas de las empresas

Gran parte de estudiantes o personas están seguros que la meta primordial de un negocio es el de hacer dinero o en términos más generales el ganar utilidades; pero la teoría económica de la empresa asume que el principal objetivo es el de maximizar las utilidades o minimizar las pérdidas, seguido de otras metas como la participación de mercado, el crecimiento de ingresos, el rendimiento sobre la inversión, la tecnología, la satisfacción del cliente, la ganancia de los accionistas, entre otras (Keat y Young, 2004:33).

Maximizar utilidades

Maximizar las utilidades es una de las decisiones óptimas que persigue la empresa, ya que busca encontrar el precio óptimo para sus productos o servicios; puesto que debe determinar el precio en un nivel donde el ingreso obtenido por la última unidad vendida, mejor conocido como ingreso marginal, iguale al costo adicional de hacer esta última unidad o costo marginal. En pocas palabras, encontrará su precio óptimo donde el ingreso marginal se iguale al costo marginal. Hay que entender que los negocios buscan dicha maximización en el corto como en el largo plazo, aunque hay ocasiones en las que debe sacrificar su rentabilidad en el corto plazo previendo utilidades maximizadas en el largo plazo (Keat y Young, 2004:34).

Buenas prácticas empresariales

Alfaya (2011) indican que las empresas deben tener claro cuál es su proyecto empresarial, cómo quieren desenvolverse a medio y largo plazo, definir una estrategia para alcanzar sus objetivos, saber

qué recursos requieren, tanto humanos como materiales, y saber cómo conseguirlos. Las empresas deben progresar hasta una dimensión adecuada para poder llevar a cabo su proyecto empresarial. Lo cierto es que una empresa que no se fije nuevas metas, terminará por desaparecer. Por otro lado, crecer en dimensión no lo es todo, se puede acrecentar la rentabilidad a través de mejoras en la gestión, la producción o la calidad, siendo más eficientes desde el punto de vista medioambiental o expandiéndose internacionalmente.

Además, se recomienda que toda entidad que quiera ser sustentable en el tiempo, debe proponerse el bienestar de todos los grupos de interés que conforman su dinámica empresarial, lo que significa que el mérito de una empresa reside en la riqueza y en el empleo que genera, así como en los bienes, servicios, materiales o insumos que provee a la sociedad, en condiciones adecuadas de precio y calidad. Es decir, las empresas juegan un rol primordial en la calidad de vida de sus trabajadores, clientes, proveedores y accionistas, compartiendo con todos ellos la riqueza creada, en un marco y bajo principios de honestidad e imparcialidad (UCCAEP).

Estrategia

La estrategia es la selección de un curso de acción futuro que permite a través de objetivos ya establecidos, optimizar la gestión de los recursos que se van a emplear en el proceso para lograr dichos objetivos (Ediciones Díaz de Santos, 1997). Es uno de los campos más fértiles y analizados de la gestión de empresas, debido a que puede ser la causante de aciertos o de fracasos en las compañías; por eso la importancia que tiene en las mismas. Tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores; se llega a establecerla para decidir las metas, objetivos y acciones que se llevará a cabo para que éstas mejoren en su entorno. Su dificultad e incertidumbre viene dado porque se combinan los elementos de la empresa y del entorno (Coloma, 2009).

Los autores Castaño y Gutiérrez (2011:41) plantean que las empresas buscan llegar a tener ventajas competitivas por medio de recursos y capacidades bien organizadas, que se mantenga, con el paso del tiempo, frente a sus competidores; lo que quiere decir que sus decisiones deben estar orientadas a corto y largo plazo, de tal manera que todas las acciones que se ejecuten deben estar direccionadas hacia el resultado que se quiere obtener. Es por esto que la empresa simultáneamente debe plantearse a qué clientes está buscando satisfacer, si a todo tipo de clientes o seleccionar un segmento determinado de los mismos; tomando en cuenta distintos criterios como la ubicación geográfica, la edad, el nivel de renta o cualquier otro razonamiento. Michael Porter (citado en Ediciones Díaz de Santos, 1997) formula la presencia de tres estrategias de competitividad. Véase en el gráfico 2.

Gráfico 2: Estrategias competitivas

Ventaja estratégica que se explota		
	Exclusividad percibida por el mercado	Posición de bajo costo
Todo el mercado	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
Sólo un segmento	ENFOQUE	

Fuente: Ediciones Díaz de Santos

- **Liderazgo en costos:** para disminuir los costos de producción hay que fabricar mayores volúmenes de productos y buscar que se estandaricen lo máximo posible.
- **Diferenciación:** hace que los bienes o servicios sean percibidos como únicos, mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales, lo que hace que se disminuya la presión de la competencia.
- **Enfoque:** se establece un segmento determinado de clientes, con alguna característica en común.

A ello, agrega Aragón et al (2010) que para formular la estrategia competitiva se debe desarrollar un análisis externo del entorno y un estudio interno de los aspectos más fuertes y de los más débiles que instituya el posicionamiento con referencia a los competidores. Miles y Snow (1978, citados en Aragón et al, 2010:2) se basan en premisas: exponiendo que “*las empresas de éxito, desarrollan un enfoque sistemático de adaptación a su entorno*” e identifican cuatro orientaciones estratégicas en cada sector que pueden conducir a un buen resultado empresarial:

- **Defensivas:** son empresas que se enfocan en el producto-mercado; por medio de la protección de su cuota, minimizan los costos y buscan la productividad.
- **Exploradoras:** contrario a las anteriores, éstas son empresas que buscan oportunidades de mercado a través de investigación y desarrollo que les permita innovar, causan cambios intencionales en el sector, reaccionan simultáneamente a los cambios del entorno y poseen tecnologías variables.
- **Analizadoras:** son una simbiosis de las dos anteriores ya que actúan de modo defensivo o explorador, según el equilibrio eficiencia-innovación que requieran.

- **Reactivas:** es muy poco consistente, por ello tiene menores resultados que las otras tres.

Calidad

Según José Antonio Pérez (1994:24) la calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas lógicas de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos conceden a los bienes o servicios en función del valor que han recibido y apreciado. Dicho valor no tiene ninguna relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo, sino con la satisfacción que le da a su necesidad. Dicho autor, detalla que al hablar de la calidad se enfoca en un doble contexto; siendo ésta como el atributo del bien o servicio según normas predeterminadas y la capacidad para satisfacer a los consumidores y por otro lado, la calidad de gestión que viene siendo la organización y planificación de mejora en toda las actividades y recursos de una firma.

Deming, Edwards (1989) determina que cuando se está produciendo, la calidad debe ser agregada desde un principio, en la fase de diseño para la producción de una empresa; una vez que los planes se estén ejecutando, ya será demasiado tarde. Sabiendo que todo le cuesta a la firma, cada producto debería ser considerado como si fuese único. El conflicto para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras que tendrá el consumidor a características valorizables, de manera que el producto se pueda definir y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga pagar el cliente. El problema está en que las preferencias del usuario cambian, la competencia se mueve, hay nuevos insumos para trabajar, etc.

José Antonio Pérez (1994) asegura que todas las actividades de las empresas van direccionadas a la satisfacción total del cliente como primero y más importante objetivo corporativo. Es decir, al hablar de cliente debe tomarse de la mano a la calidad, por ello, un sistema de gestión de calidad no debe desistir de los sistemas de gestión tradicionales, sino que debe integrarlos con un nuevo enfoque hacia el cliente y con el apoyo de todos los integrantes de la empresa. La evidencia empírica plantea que cuando un cliente no se siente satisfecho por un servicio recibido, siempre hará partícipes de su decepción a un mínimo de nueve personas que quizás solo con la información recibida por dicho cliente, decidan no ser participantes de ese servicio a futuro.

Normas de Calidad

Según el autor José Antonio Pérez (1994: 29) una norma es el registro escrito de todos los aspectos que se deben tomar en cuenta en la producción de un bien o prestación de un servicio. Son importantes porque facilita la intercambiabilidad de los productos, disminuye en gran medida los costos asociados

a la mala calidad ya que se vuelven más productivos los procesos porque se ejecutan sólo las tareas necesarias, de manera más rápida, eficiente y con menor cantidad de errores. La normalización es el punto de partida para la posterior certificación de productos y de la empresa.

Existen básicamente dos tipos de normas:

- **Normas de procesos productivos y de gestión:** indican las formas de desarrollar las diferentes actividades del proceso, detallan la función y el producto final a entregar. Son procesos repetitivos, es por eso que se establecen generalmente a través de varias pruebas que permiten asegurar si el proceso generará la calidad esperada.
- **Normas de productos:** determinan las características que debe tener un producto o servicio.

Responsabilidad empresarial

La autora Alba García (2007) expone que la responsabilidad empresarial puede encuadrar dentro de las prácticas empresariales vinculadas al sistema de gestión, que están destinadas a mejorar las relaciones con los diferentes grupos u organizaciones con los que se relaciona la empresa; por lo tanto, es un sistema de gestión que considera las expectativas de los grupos de interés además de los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Por lo cual, un sistema de gestión socialmente responsable debe enmarcar el accionar de las empresas desde su misión, visión y valores consensuados con el objetivo de hacerlos prácticos en el día a día.

Así también plantea Matías Castro, (2012) que la responsabilidad de las empresas es un tema de gran importancia en el mundo actual sobre todo a partir de la indiscutible importancia que las organizaciones juegan un papel importante para todos: empresarios, gobernantes, ciudadanos y especialistas de diversa índole. El destacado crecimiento de muchas corporaciones las ha transformado en uno de los principales actores en el ámbito económico, social y político, encontrándonos en algunos casos con empresas mayores y más influyentes que países enteros, ahí recae su importancia.

Según Alfaya, Valentina (2011), la responsabilidad empresarial no solo el cumplimiento de las normas que se le establece a las empresas para su funcionamiento; es el incentivo para tener una inversión eficiente en aspectos como el impulso del capital humano, salvaguardar el medio ambiente o el desarrollo de las colectividades donde la compañía opera. Así mismo, representa la potenciación de las oportunidades para mejorar la competitividad e incluso descubrir nuevas oportunidades de negocio; es decir una empresa debe direccionarse a la creación de valor con la producción de bienes

y servicios que generen beneficios a los propietarios y a la sociedad en especial por la generación de empleo. A esto argumenta García, Alba (2007) que la responsabilidad empresarial se forja dependiendo de las actividades económicas que tenga, a su gestión, y al desempeño de todo el personal de ésta. Todo en base a que se debe trabajar en conjunto con el desarrollo social, económico, financiero y cultural de una sociedad; donde se mantenga una producción innovadora que aporte a cubrir las necesidades sociales.

Tipos de empresas

El autor Rodrigo Borja diferencia a las empresas bajo diferentes criterios: según lo que produzca puede ser de bienes o de servicios; dependiendo del entorno donde se desenvuelva puede ser una compañía nacional o transnacional; si se encuentra formada por una sola persona, pese a que tenga financiamientos ajenos, es individual y si está compuesta por varias personas que comparten riesgos y beneficios, es una empresa colectiva; según la propiedad del capital puede ser privada, pública o mixta y según su volumen de operaciones pueden ser grandes, medianas o pequeñas.

En la presente disertación es de interés la última clasificación que explica Eva Baena (2010), las empresas indagan la forma de estar progresando constantemente por medio de diferentes estrategias, enfatizándose en alcanzar mayor producción a menores costos (economías de escala) y otras mejoras que las vuelva más competitivas en cuanto más grandes son. De aquí se parte que dependiendo de diferentes factores; en ciertas actividades, la empresas que requieren una gran inversión inicial deben ser grandes cuando se la crea como en el caso de bancos y seguros, petroquímicas o fabricantes de coches, etc. Sin embargo, esto no generaliza que las pymes estén destinadas a desaparecer, puesto que en otras circunstancias se requerirá una menor dimensión. La Asociación Latinoamericana de Integración –ALADI (2012:6) expone la clasificación de pyme que se basa en los parámetros estadísticos armonizados por medio de la Decisión 702, conveniente al Sistema Andino de Estadística de la PYME determinado por la Comunidad Andina –CAN y utilizado por la Superintendencia de Compañías; dicha categorías de empresas se detallará más adelante. Ver Cuadro 2.

Cuadro 2: Clasificación de pymes según su tamaño

Tipo de empresa	Empleados	Equivalente a ventas máximas anuales netas (U\$S)	Activos máximos (U\$S)
Microempresa	1-9	Menos de 100.000	hasta 100.000
Pequeña empresa	10-49	100.001 a 1.000.000	100.001 a 750.000
Mediana empresa	50-199	1.000.001 a 5.000.000	750.001 a 3.999.999
Gran empresa	+ 200	Más de 5.000.000	+ 4.000.000

Fuente: Decisión 702 CAN y SUPERCIAS

Elaboración: ALADI, 2012

Grandes empresas

Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos elevados debido a que pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras ya sean nacionales e internacionales. Por lo general, son aquellas que tienen más de 200 trabajadores y 4 millones de dólares en activos fijos, además tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado. En el caso de las grandes empresas que se expanden y establecen en otros países se las conoce como multinacionales.

Medianas empresas

En este tipo de firmas se emplean de 50 a 199 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 4 millones de dólares y son las que generan ingresos anuales entre uno y cinco millones de dólares; generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, poseen sistemas y procedimientos automatizados. Generalmente son entidades independientes, con una alta predominancia en el sector comercial, debido a que necesitan grandes inversiones para acceder al mercado industrial y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal; sin dejar de lado que si llega a superar dichos limitantes, puede convertirse en una gran empresa.

Pequeñas empresas

Estas entidades son independientes, creadas para ser rentables, generalmente no predominan en la industria a la que pertenecen, puesto que su nivel de ventas anuales en valores no excede un determinado tope, que está entre mil y un millón de dólares y el número de personas que las conforman es mínimo, puede tener hasta 50 obreros. Habitualmente son originarias del emprendimiento de sus propietarios.

Pymes

Las pymes son unidades empresariales, pequeñas y medianas, formales en lo legal y fuentes generadoras de empleo dependiendo de su dimensión; tienen características propias que determinan su tamaño, como son el número de trabajadores, el volumen de ventas, cantidad de activos, capital social y el nivel de producción (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2013).

Características

Las pymes tienen particular importancia para el crecimiento de las economías nacionales, no solo por ser versátiles, dinámicas y creativas y por el aporte que dan con la producción en una mejor distribución de la riqueza; sino también porque hay que recalcar que tienen un alto potencial de generar empleos, generar crecimiento sostenido e inducir el desarrollo económico (Van Auken y Howard, 1993, citado en Luna, 2013). Hay que tomar en cuenta también que las pymes poseen alta influencia de las corporaciones grandes debido a que se relacionan con las mismas, por lo que hace que se genere una amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios (Luna, 2013).

Importancia de las pymes en la economía

El nivel de importancia de las pymes es a nivel global puesto que al ser fuente fundamental del trabajo, generan espíritu empresarial, promueven la competitividad y la innovación. De acuerdo a la CEPAL (2013) las pequeñas y medianas empresas son agentes económicos que influyen en buena parte de la sociedad, puesto que ésta depende de su actividad y buen desempeño. En los países de América Latina y la Unión Europea las pymes constituyen aproximadamente el 99% del total de organizaciones, generan el 67% del empleo y operan en una extensa gama de ámbitos de la

producción y de los servicios. Si se analiza su representatividad en el empleo, se determina que, por lo general, el hecho de que las pymes posean mayor peso en este ámbito, más que en la producción, es un claro indicador que sus niveles de productividad son mucho más inferiores a los de las grandes empresas; por ello los diferentes gobiernos han puesto en marcha mecanismos y programas de apoyo a las pymes para optimizar su desempeño, impulsar su desarrollo productivo y estimular un ambiente de negocios favorable. Dichas iniciativas se vuelven positivas para este tipo de empresas ya que les abre nuevas oportunidades, que les permite potenciar mayores relaciones empresariales internas y les facilita la posibilidad de acceder a las externas debido al enfoque que tienen ambos bloques y sus continuas relaciones de complementariedad y sintonía cultural y económica que les ofrece beneficios mutuos, sobre todo por el proceso de globalización que está causando cambios muy notables en la tecnología, la organización industrial y la división internacional del trabajo. Esto quiere decir que se está produciendo una fragmentación en la producción y sus sistemas, ya que muchas actividades se trasladan a distintas localizaciones por todo el mundo y las grandes compañías externalizan sus procesos productivos a las pymes especializadas; lo que las hace enfrentarse a sí misma por la mayor competencia que se crea, pero a la vez surgen para ellas nuevas posibilidades de crecimiento. Dicha internacionalización de las pymes, no solo contribuye a que se aumenten más empleos, sino que se incrementen de los ingresos, les da mayor oportunidad de agregar valor e introducir mejoras en la producción, lo que amplía aún más su participación en los mercados, suscitando un mayor dinamismo empresarial.

Fortalezas

Las pymes generalmente surgen de nuevas ideas de emprendimiento es por esto que poseen un importante stock de capital humano empresarial que muchas veces es joven y que recién se adhiere al mercado laboral, por ello las pequeñas y medianas empresas siempre buscan mejoras a través de los procesos de formación y capacitación del personal. Debido a su nueva incorporación en la industria cuentan con activos fijos recién implementados y a veces realizan esfuerzos de reestructuración empresarial que generan importantes aumentos de productividad. Debido a las nuevas leyes y cambios de entorno que brindan mayor apoyo a este tipo de firmas, varias pymes se encuentran direccionándose al mercado internacional cuyas competencias endógenas y capacidades tecnológicas les permiten tener adecuados niveles de competitividad (Aragón et al, 2010). Agregando a ello Cervantes, Ballesteros y Hernández (2012, citado en Luna, 2013) proponen que las pymes fijan objetivos y estrategias para continuar con el proceso de crecimiento; lo que quiere decir que la pequeña empresa busca convertirse en mediana y ésta se enfoca en llegar a ser grande. También hay que recalcar que gracias a la posibilidad de movilidad y adaptación de procesos productivos, tecnológicos, administrativos y algunas de las ventajas fiscales que les facilita el Estado; les da la viabilidad de realizar economías de escala.

Debilidades

Es importante tomar en cuenta que las pymes con mucha frecuencia se enfrentan a las imperfecciones del mercado, sobre todo por los escasos recursos que disponen y las dificultades a la hora de obtener capital o crédito, sobre todo al comienzo de la fase de puesta en marcha (Verheugen, 2006, citato en Comisión Europea, 2006). Así mismo Reyes (2007, citado en Luna, 2013) describe algunos conflictos de las pymes debido a su tamaño como la deficiente capacitación de su capital humano, el acceso limitado a las fuentes de crédito o financiamiento, sus bajos niveles de innovación y desarrollo tecnológico, su baja penetración en mercados internacionales que a la vez genera baja productividad y su poca capacidad administrativa y de asociación. En resumen las pymes tienen una brecha de productividad con referente a los agentes de mayor tamaño, lo que representa una clara orientación al mercado interno.

Así mismo, el entorno en que actúan las pymes está sujeto a fuertes cambios y turbulencias que, por supuesto, afectan a la forma en que estas se desenvuelven y compiten. La dinámica del desarrollo científico, tecnológico y gerencial impacta sobre la producción al brindar nuevas posibilidades por medio de modernas tecnologías que inducen una transformación de la forma de hacer empresa y de producir. Es por esto que la integración de las pymes a cadenas globales de valor no es fácil, ya que obliga a estas empresas a modificar sus procesos y su gestión operativa, productiva y empresarial para aprovechar las oportunidades que ofrecen mercados más competitivos, pero esto requiere superar deficiencias y barreras competitivas. Por lo tanto, el gran desafío es impulsar políticas y acciones que permitan romper el círculo vicioso que condiciona y limita el buen desempeño de las pymes, avanzando en la construcción de encadenamientos productivos que incluyan a estos agentes de menor tamaño desde las etapas de previas y posteriores a la inversión hasta la venta de servicios, la comercialización y la exportación (CEPAL, 2013).

Por otro lado, Robinson y Littlejohn (1981, citado en Luna, 2013) exponen que las pequeñas y medianas empresas, en su mayoría crean autoempleos de los cuales se tiene a nuevos emprendedores con innovadoras propuestas y medios de gestión alternativos que permiten que las empresas aseguren su permanencia en el mercado, deponiendo la racionalidad administrativa o de control de gestión, lo que significa que los recursos se vigilan a través de mecanismos informales, como por ejemplo el control de los recursos por familiares o amigos; el capital es aportando por una o dos personas que quieren crear una entidad y en su mayoría son quienes se encargan del giro del negocio bajo un conocimiento empírico de gerencia.

Modelo de Competitividad

Medir la competitividad requiere la determinación de los factores o variables que la forjan y su grado de impacto. Tal como se encuentra una amplia información que define a este término, también existen diferentes metodologías que en base a distintos factores, buscan medir ciertos elementos de la competitividad.

En la Universidad Tecnológica de Pereira, en base a toda la teoría de la competitividad y la compilación, estudio y análisis de los modelos más destacados que han sido propuestos en el transcurso del tiempo por entidades como el Foro Económico Mundial, International Institute for Management Development-IMD, Centro de Investigaciones para el Desarrollo-CID, Banco Interamericano de Desarrollo-BID, Universidad Autónoma de México-UNAM, entre otros; se desarrolló un modelo que permite medir la competitividad en cualquier entidad comercial.

Definición del modelo

El modelo se lo desarrolla a través de una fórmula que está conformado por 8 factores, 38 indicadores y 70 preguntas con una ponderación determinada, que en conjunto permitirán determinar el nivel de competitividad de las empresas.

La fórmula del modelo de competitividad es la siguiente:

$$NCE = \frac{[PFG(\sum TFG)] + [PFA(\sum TFA)] + [PFCL(\sum TFCL)] + [PFF(\sum TFF)] + [PFTTH(\sum TFTH)] + [PFT(\sum TFT)] + [PFA(\sum TFA)] + [PFFE(\sum TFFE)]}{100}$$

Donde:

NCE = Nivel de Competitividad Empresarial

PFG = Ponderación de la función gerencial

TFG = Total de la función gerencial

PFA = Ponderación de la función administrativa

TFA = Total de la función administrativa

PFCL = Ponderación de la función comercial y logística

TFCL = Total de la función comercial y logística

PFF = Ponderación de la función financiera

TFF = Total de la función financiera

PFTTH = Ponderación de la función del talento humano

TFTH = Total de la función del talento humano
PFT = Ponderación de la función tecnológica
TFT = Total de la función tecnológica
PFA = Ponderación de la función ambiental
TFA = Total de la función ambiental
PFFE = Ponderación de la función de factores externos
TFFE= Total de la función de factores externos.

El nivel de competitividad de una empresa con respecto a sus competidores se mide bajo el siguiente rango:

0-49 puntos: No competitiva
50-59 puntos: Competitividad baja
60-79 puntos: Competitividad media
80-89 puntos: Competitiva
90-100 puntos: Muy competitiva

Factores

Definición de Factores

El modelo define los siguientes factores que determinarán la competitividad:

- función gerencial
- función administrativa
- función comercial y logística
- función financiera
- función del talento humano
- función tecnológica
- función ambiental
- función de factores externos.

El modelo además de medir el grado de competitividad de las empresas comerciales, consiente la determinación del nivel de gestión en cada uno de los factores. La gestión de los factores se mide bajo el siguiente rango:

80-100 puntos: Gestión alta
50-79 puntos: Gestión media
0-49 puntos: Gestión baja

Función Gerencial

La función gerencial se encarga de organizar y gestionar mejor las actividades de la empresa, orientándolas principalmente al incremento de su desarrollo económico, busca el aprovechamiento de los recursos y de las capacidades humanas. Está precisada en orientar a todos los empleados a cumplir sus funciones para llegar a los objetivos propuestos; es decir, es el proceso de toma de decisiones que debe realizar la mano de obra eficientemente, para que la entidad cumpla sus metas de crecimiento.

Tomar decisiones demanda del gerente y trabajadores que se encuentren informados de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc; y de los medios apropiados que se implanten para transformar dichos conocimientos en acciones. La gestión de la gerencia es determinar objetivos, organizar, informar e implementar estrategias, medir y analizar resultados, instituir y motivar personas (Castaño y Gutiérrez, 2011:77).

Función Administrativa

La función administrativa se encarga principalmente de llevar a cabo acciones a través de las cuales el directivo desempeña sus actividades mediante el cumplimiento de las fases del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que se orienta al mismo fin, que es el de alcanzar el máximo beneficio posible, tanto económico como social, todo en base a los fines que persiga la organización.

Esta función es muy importante porque marca la operación de una organización, ya que desde un principio busca instituir sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, por medio de los cuales se puede alcanzar los propósitos establecidos; por supuesto, destacando a la planeación como eje fundamental y de partida en la gestión de una empresa y en su supervivencia (Cruz et al, 2002:42).

Función Comercial y Logística

La función comercial y logística es la administración del mercadeo o mejor conocida como marketing dentro de la empresa; está principalmente orientada a buscar la fidelidad de los clientes por medio de herramientas y estrategias que permitan llegar a posicionar el producto o marca como primera opción en la mente de los consumidores.

Esta función se enfoca en la satisfacción del cliente y sus necesidades. Si una compañía busca que sus consumidores tengan una opinión positiva de ella y de sus productos o servicios; entonces debe realizar una gestión del mismo en: precio, publicidad, relación con los clientes, relación con los proveedores, relación con los propios empleados, etc (Castaño y Gutiérrez, 2011:78).

Función Financiera

La función financiera es la encargada de controlar el uso de recursos económicos y financieros tanto internos como externos. Los recursos externos son muy relevantes puesto que deben ser adquiridos a plazos e intereses favorables para la factibilidad de las metas empresariales. Dicha función está basada principalmente en el principio de administración eficiente de los recursos, puesto que eso le permite mantener un control del buen desempeño de la empresa en base a los resultados que se estén obteniendo y analizar potenciales inversiones para incentivar el crecimiento de la organización, con el fin de generar beneficios para los propio inversionista o socios y la sociedad en su conjunto.

Es importante recalcar que pese a que la rigurosidad contable es muy indispensable, ya que como herramienta de análisis de resultados permite entenderlos para la toma de decisiones y de planificación; es necesario se entienda que los medios financieros van más allá de encontrarse cuadrados en un balance sino que son sustento y criterio para elaborar consolidar y procesar la información como sostén para la toma de decisiones (Cruz et al, 2002:77).

Función del Talento Humano

El talento humano o gestión del conocimiento se basa en aprovechar y mejorar el alcance de los empleados para conseguir ventajas competitivas; es decir es un proceso donde se busca ganar competitividad por medio de la aplicación de conocimientos.

Esta gestión convoca a identificar e implementar forma eficiente el aprendizaje y experiencia de la compañía, impulsa a comprender que generar un aprendizaje compartido en la empresa, le da valor agregado y sube la rentabilidad, ya que permite que los miembros del negocio desplieguen condiciones necesarias para enfrentar cualquier conflicto, que no tengan que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas. En resumen, se tiene mayor ventaja frente a los rivales del mercado cuando se explota las capacidades en base al conocimiento (Castaño y Gutiérrez, 2011:81).

Función Tecnológica

La función tecnológica puede definirse como el campo que busca desplegar e instaurar soluciones tecnológicas por medio de la combinación de diferentes conocimientos y herramientas de administración, ciencia e ingeniería; para que todo en conjunto favorezca el logro de las metas estratégicas y tácticas de una organización.

La gestión tecnológica es importante debido a que facilita los procesos de innovación sobre todos los demás procesos y sobre la venta del producto final. Es un criterio de maximización de oportunidades puesto que es un componente que se encuentra permanente con los años, es decir es sostenible porque además de proveer de nuevos elementos de integración, combina aspectos técnicos y administrativos dentro de la empresa y se enfoca hacia la generación de mayores niveles de competitividad para así alcanzar un mejoramiento continuo (Castaño y Gutiérrez, 2011:83).

Función Ambiental

La función ambiental es importante tomar en cuenta en una empresa debido a que ésta por su operación genera impactos sobre su entorno; es decir el medio ambiente, los mismos que perjudican a terceras personas; lo que representa externalidades negativas debido a que es una pérdida de bienestar para la sociedad. Por lo que es importante la identificación de los impactos y su internalización, a través del desarrollo de medidas de mitigación, prevención y control, que buscan minimizar las afectaciones que la actividad de la empresa genera en el entorno natural en el que se desenvuelve. Dichas medidas son positivas para la sociedad por la reducción de daños naturales, pero para las organizaciones representan un costo de su operación ya que la mitigación representa una inversión.

Generalmente, las complicaciones ambientales suelen ocasionarse por la mala utilización, utilización excesiva o el desuso de los elementos naturales (aire, agua, suelo, etnias, poblaciones, flora, fauna, clima, energía, etc.); se relacionan con la cantidad, calidad o variedad de los mismos. Todos las

personas deben preocuparse por el cuidado del hábitat; en especial en los agentes que realizan actividades de producción debido a que su utilización es mayor, provocan mayor impacto y buscan ventajas económicas debido a las leyes sociales que tienen; por lo que es indispensable que se respalde con las leyes físicas, que son por las que se rige la naturaleza (Cruz et al, 2002:63).

Función de Factores Externos

Los factores externos se deben tomar en cuenta especialmente ya que afectan en mayor o menor medida el buen funcionamiento de una empresa; dichos factores pueden ser sociales, políticos, económicos, culturales, naturales, entre otros.

En el caso de los factores económicos, se sabe que son de alto grado de interés, en especial porque la estabilidad económica y el progreso de las principales variables macroeconómicas (inflación, empleo, devaluación, tasas de interés, etc.) Perturban de alguna manera en el desarrollo de del mercado y por ende de las organizaciones.

Por ejemplo, la inflación es una de las variables con mayor afectación en una empresa, debido a que además de afectar el poder adquisitivo en especial de los consumidores; en el caso de la producción, al existir un nivel inflacionario muy elevado, éste hace que los costos de las materias primas aumenten, lo que se traduce en el ajuste constante de los precios finales de los bienes y que a su vez varía la demanda, por lo que exige a la compañía que modifique el proceso de comercialización y planificación.

Agregando a ello, analizar la devaluación monetaria también es un punto a tomarse en cuenta, ya que en el caso de economías dolarizadas que no pueden ajustar sus precios, necesitan tener altos niveles de competitividad especialmente porque deben contrarrestar las posibles devaluaciones de países cercanos que ofrecen bienes suplementarios; esto dado por los cambios en el valor de la divisa que disminuye los costos reales, causando competencia desleal o falsa.

Por otro lado, los factores socio-políticos son influyentes, debido a que la seguridad política atrae inversionistas tanto nacionales como extranjeros, puesto que enmarca un nivel de confianza para dichos agentes y la convivencia social es estable ya que no existen paros, huelgas o cierres de vías, etc.

Finalmente, los factores culturales deben analizarse porque las costumbres y el estilo de vida que tienen las personas enmarca la sociedad y su cultura; y según ello se puede entender los gustos y preferencias de los consumidores; y los factores naturales son significativos por el hecho de que una catástrofe natural puede desatar una pérdida del grupo empresarial (Cruz et al, 2002:20).

Ponderación de Factores

Cada uno de los factores que estructuran el modelo, tienen asignado puntajes según la relevancia que toman al momento de medir la competitividad de las empresas. Véase el cuadro 3.

Cuadro 3: Ponderación de Factores	
FACTORES	PONDERACIÓN (PROMEDIO)
Función Gerencial	12,4
Función Administrativa	13,6
Función Comercial y Logística	21,2
Función Financiera	13,2
Función del Talento Humano	13,7
Función Tecnológica	9,8
Función Ambiental	7,6
Función de Factores Externos	8,5
TOTAL	100

Fuente: Castaño y Gutiérrez (2011:140)

Elaboración: Brenda Enríquez

Indicadores

Definición de Indicadores

Los indicadores o variables son los elementos que se relacionan con cada factor dentro del modelo; son medibles y evaluables. Son treinta y ocho indicadores (38) con su respectiva distribución. Véase en el cuadro 4.

Ponderación de Indicadores

La ponderación de los indicadores se encuentra asignada en el modelo según la relevancia que tiene cada uno de ellos dentro del factor y su valoración. Véase en el cuadro 4.

Cuadro 4: Ponderación de indicadores		
FACTORES	INDICADORES	PONDERACIÓN INDICADORES
Función Gerencial	Nivel educativo gerentes	40
	Experiencia	25
	Toma de decisiones	35
TOTAL		100
Función Administrativa	Planeación estratégica	35
	Estructura organizacional	35
	Normas legales y tributarias	30
TOTAL		100
Función Comercial y Logística	Área comercial establecida	7
	Exportaciones	9
	Mercadeo y ventas	9
	Experiencia en el mercado	4
	Conocimiento de competidores	5
	Gestión proveedores	9
	Gestión producto	8
	Gestión precio	7
	Gestión plaza o distribución	8
	Gestión promoción	8
	Servicio al cliente	9
	Alianzas estratégicas	5

	Calidad total	6
	Investigación y desarrollo	6
TOTAL		100
Función Financiera	Rentabilidad	30
	Endeudamiento	25
	Administración financiera	25
	Cumplimiento de obligaciones	20
TOTAL		100
Función Talento Humano	Cultura organizacional	25
	Manejo de inglés	15
	Programas de capacitación y promoción	25
	Salud y seguridad industrial	20
	Evaluación de desempeño	15
TOTAL		100
Función Tecnológica	Maquinarias y equipos	33,33
	Innovación tecnológica	33,33
	Vigilancia tecnológica	33,33
TOTAL		100
Función Ambiental	Política ambiental de la empresa	100
TOTAL		100
Función de Factores Externos	Situación económica del país	20
	Cambios tecnológicos	20
	Factores políticos y legislativos	20
	Factores socioculturales	20
	Factores internacionales	20
TOTAL		100

Fuente: Castaño y Gutiérrez (2011:143)

Elaboración: Brenda Enríquez

Preguntas

Definición de Preguntas

En el modelo, la elaboración de preguntas es importante puesto que permiten evaluar cada indicador o variable, conformando una encuesta que es el instrumento para dar la aplicabilidad del modelo en las empresas. El total de preguntas es de 70, siendo éstas de alternativa simple (única respuesta) y de alternativa múltiple (múltiple respuesta).

Ponderación de Preguntas

En el modelo, la valoración de las respuestas es de manera proporcional a la ventaja que representaba dicha respuesta para el nivel de competitividad de la empresa. Véase en el anexo A.

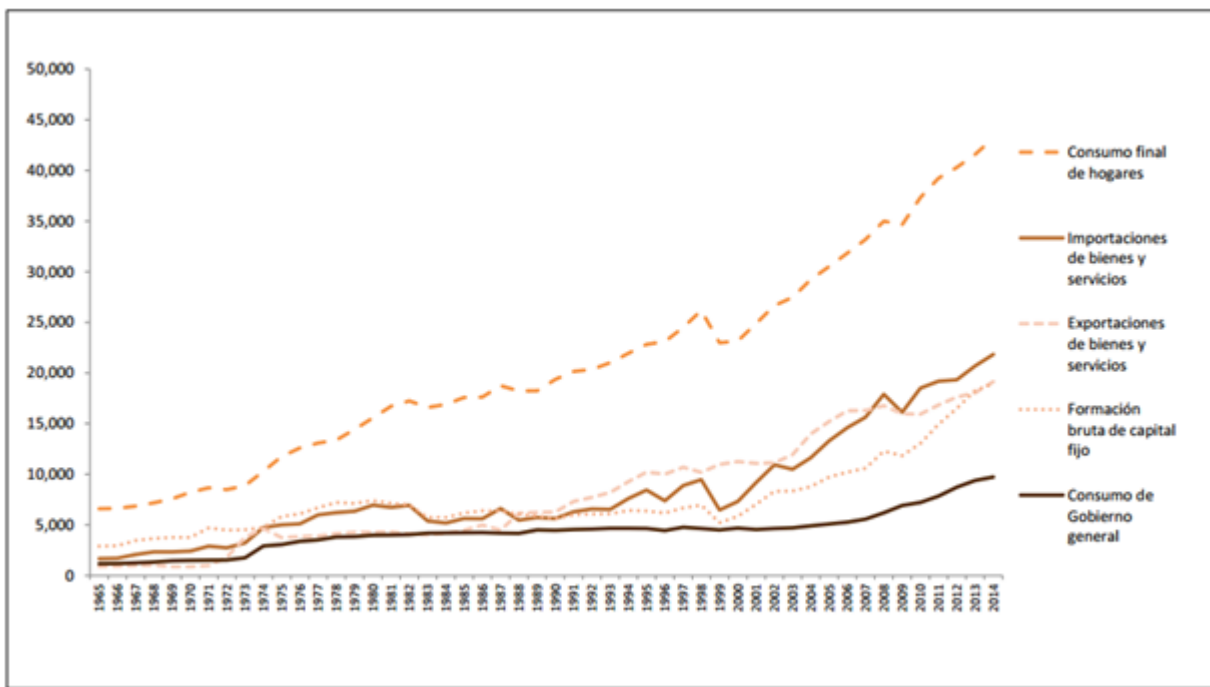
Perspectiva general del Ecuador

En este capítulo se detalla una visión general del Ecuador, como entorno donde se desenvuelven las pymes que se estudian.

3.1. Panorámica del Ecuador

El Ecuador es un país con más de 16 millones de habitantes y con una economía dolarizada desde el año 2000. Según el Banco Central del Ecuador –BCE (2015), la tasa de variación promedio del PIB para el período 2000-2014 fue de 4.3%; siendo un porcentaje casi duplicado al del período 1981-1999 que fue de 2.4%; lo que determina que la economía ecuatoriana en el transcurso de los últimos años se ha mantenido en crecimiento; esto es el resultado de una buena evolución del PIB especialmente dado por la ampliación del consumo final de los hogares y la formación bruta de capital. Ver Gráfico 3.

Gráfico 3: Evolución de los principales componentes del PIB (Millones de USD de 2007, 1965-2014)

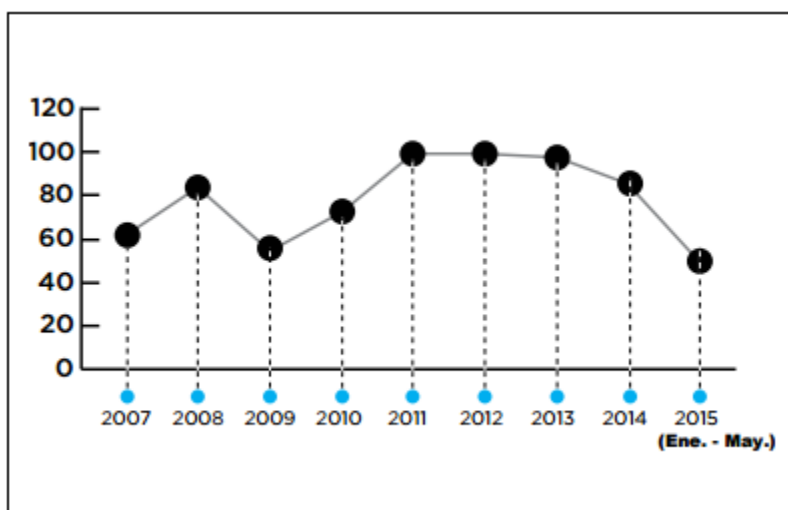


Fuente: BCE, 2015

Elaboración: BCE

Sin embargo; es importante recalcar que en el año 2015, la economía ecuatoriana ha venido presentando un proceso de desaceleración, principalmente por los menores precios del petróleo; ya que son los principales ingresos que cubren el financiamiento del gasto y la inversión pública del país (Ver gráfico 4). En lo que respecta a la inflación, actualmente se maneja una tasa de inflación anual próxima al 4,5%, que es mucho mayor a la del 2014 que fue de 3,7% con el que se cerró el año 2014. Pese a que dicha inflación no es alta, son las medidas de restricción comercial designadas a las importaciones las que han incidido en este indicador (Corporación Ekos, 2015:53).

Gráfico 4: Precio del petróleo (2007-2015)



Fuente: Petroecuador, 2015

En cuanto al comercio exterior del país, se puede decir que es una de las principales actividades económicas que realiza; llegando a tener para el año 2010 un coeficiente de exportaciones (exportaciones/PIB) de 34% aproximadamente, mientras que el coeficiente de importaciones (importaciones/PIB) llegó al 47% en el año 2011. Es indispensable tomar en cuenta que la estructura de dicho comercio se basa principalmente en el sector petrolero y a menor medida de bienes tradicionales que se derivan de las frutas y de actividades en el mar, como es el caso del banano y el camarón; y del aporte de productos no tradicionales que se encuentra en progreso como es el caso de los bienes manufacturados en caucho, plástico y cuero, los diferentes tipos de flores y las conservas; lo que quiere decir que el Ecuador aún mantiene un perfil comercial de productor de mercadería primaria. Entre sus principales mercados de ventas se encuentran Estados Unidos, Colombia, Perú, Venezuela, Chile, y algunos países de la Unión Europea (ALADI; 2012).

Por otro lado, un aspecto que es importante recalcar es el cambio de la matriz productiva, que tal como propone la SENPLADES (2012) es una acción fundamental del país; puesto que desde su reestructuración lo que busca es ser el eje que permitirá resolver la pobreza, el desempleo y la inequidad. Todo a través de un impulso a los sectores estratégicos para que mejoren su oferta de bienes y servicios bajo el lineamiento de incorporar mayor valor agregado, promover las exportaciones con producción diversificada y destinada a nuevos mercados, sustituir las importaciones, mejora duradera en productividad y competitividad, mayor participación de actores; en fin aplicar nuevas estrategias, en base a una sociedad del conocimiento que lleve a formar un país del buen vivir. Teniendo así que, para el 2030, el país se encontrará exportando un 40% de servicios, en su mayoría de alto valor agregado y con una participación significativa del turismo, 30% de productos industrializados y 30% de bienes primarios.

3.2. Situación de las pymes en el Ecuador

Según Carlos Díaz (2012) el último Censo Económico del Ecuador permitió confirmar que las grandes empresas, son únicamente el 4% del tejido empresarial nacional que apoyan cerca del 80% del PIB del país; lo que significa que el 96% restante son micro, pequeñas y medianas empresas. Si se analiza numéricamente, el censo registro un universo superior a 550.000 empresas, lo que determina que las más de 450.000 empresas contribuyen con menos del 20% del Producto Interno Bruto. Dichos resultados, tal como expone el autor, confirman que la economía nacional es altamente concentrada, debido a elementos como el volumen de ventas, el uso de la tecnología, la capacidad de recordación del usuario y marca, entre otros. A esto hay que agregar que las barreras de entrada se tornan grandes para las MIPYMES lo que decreta que es vital un enfoque dirigido a dichas empresas para que se establezcan políticas enmarcadas al desarrollo social y productivo, que sean positivas para el sector.

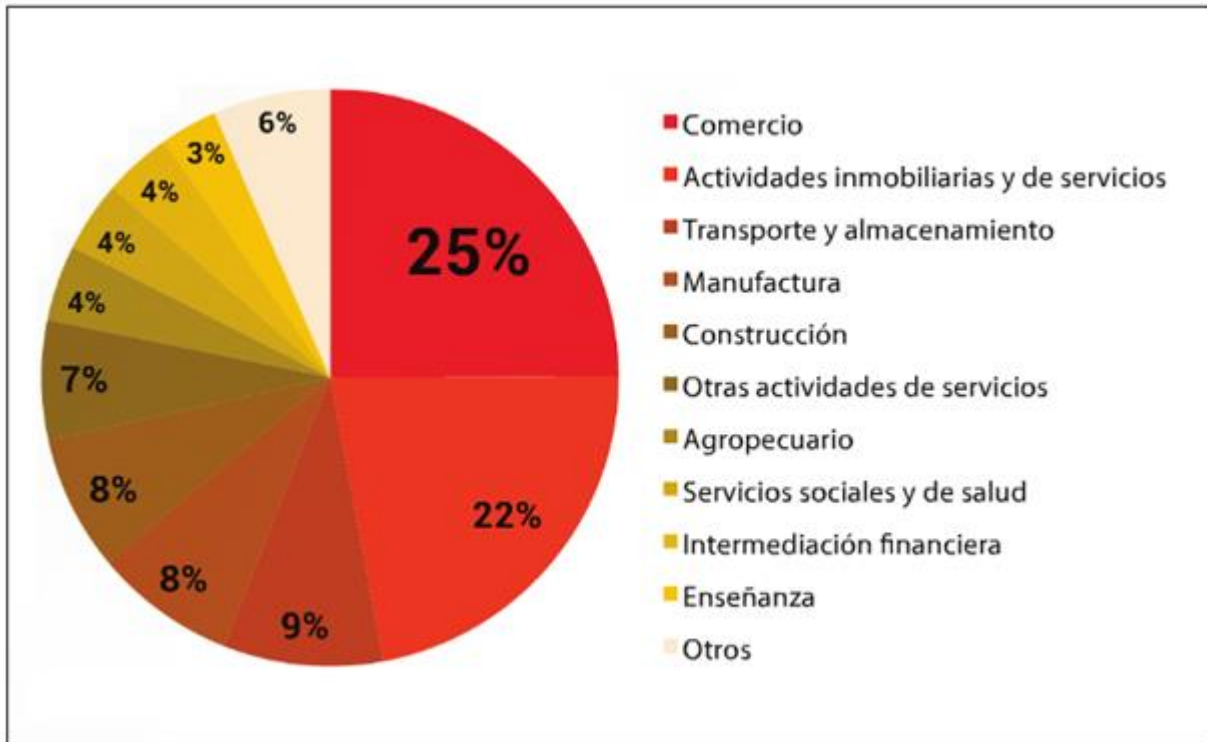
La Corporación Ekos (2014; 120:122) realiza un estudio de pequeñas y medianas empresas y determina lo siguiente:

- **Pequeñas empresas:** han tenido un crecimiento en cantidad, pasando de 18.579 en el 2012 a 21.407 en el 2013 con aumento en niveles de ingreso, utilidades y rentabilidad; gracias al dinamismo que ha mantenido la economía.
Dichas empresas son importantes para la economía ecuatoriana especialmente por la facilidad de negocio que representan al tener menor riesgo de mercado, pocos requerimientos para su funcionamiento y facilidad de manejo puesto que sus actividades generalmente no son complejas; sin embargo, siempre se vuelve una preocupación gubernamental el hecho

de que generan un bajo valor agregado bajo el marco de cambio de matriz productiva; puesto que dicha debilidad es característica de la economía ecuatoriana en este sector.

Las pequeñas empresas, para el año 2013, se encuentran conformadas por diferentes sectores. Véase en el gráfico 5:

Gráfico 5: Composición pequeñas empresas por sector económico, 2013



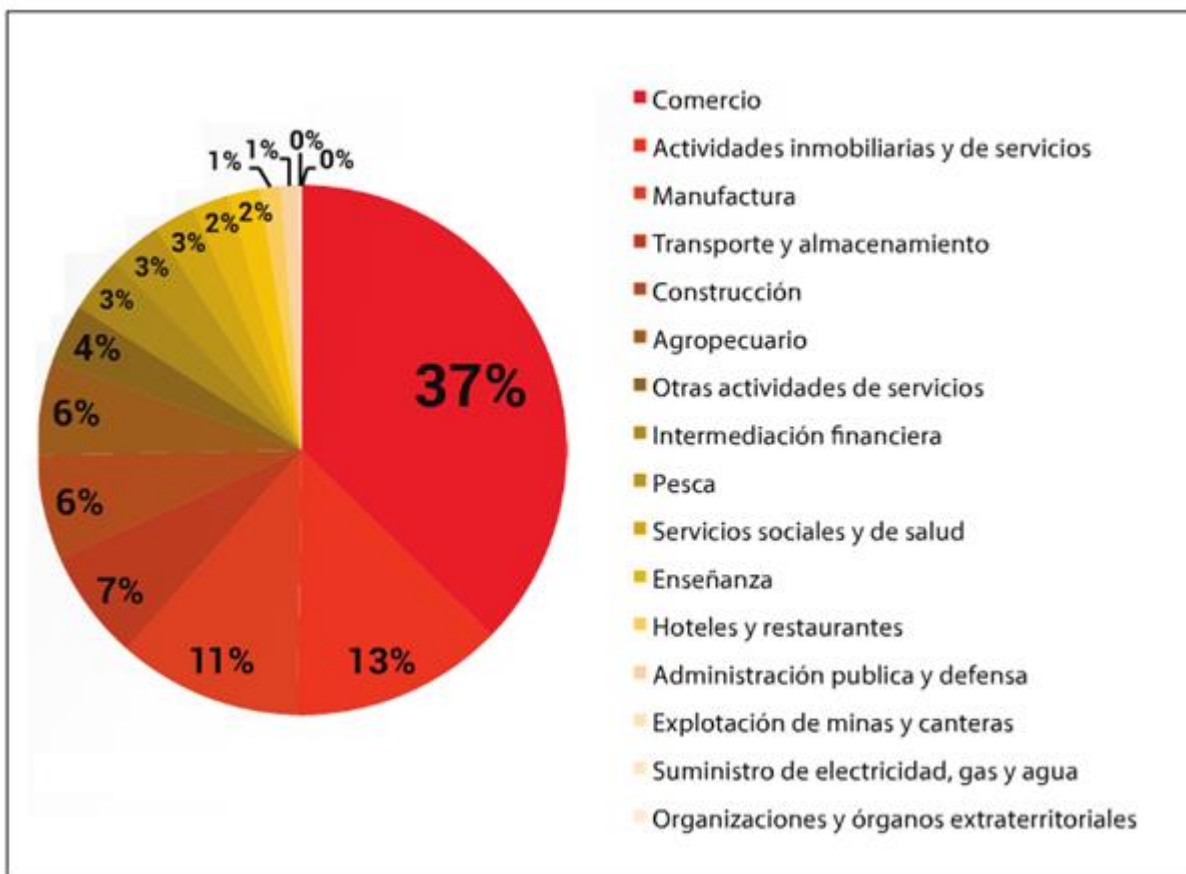
Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2013

Elaboración: Corporación Ekos

Como se observa, las empresas pequeñas en su mayoría se dedican al comercio y a las actividades inmobiliarias y de servicios (actividades de arquitectura e ingeniería, asesoramiento empresarial, publicidad, investigación, informática, entre otros).

- **Medianas empresas:** en el 2013 tuvieron un incremento de 1.565 empresas llegan a un total de 9.604 con un aumento de sus niveles de ingresos, utilidades y rentabilidad. Para el año 2013 que el sector comercial, al igual que en las empresas pequeñas, sobresale como principal puesto que representa un 37% de las empresas medianas. Véase el gráfico 6.

Gráfico 6: Composición medianas empresas por sector económico, 2013



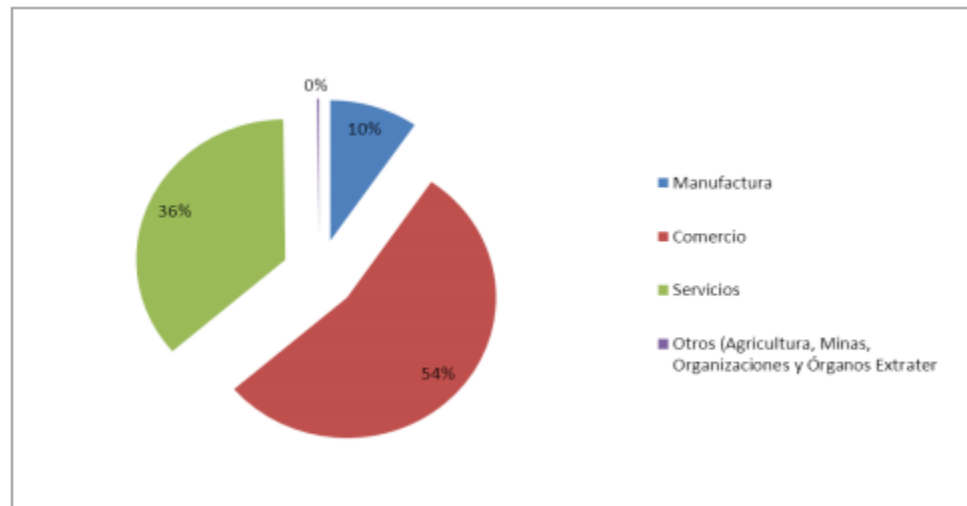
Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2013

Elaboración: Corporación Ekos

Por otro lado, en el Observatorio de la pyme (2014) analizan que el Censo Nacional Económico del 2010 arrojó otros resultados importantes que se deben tomar en cuenta:

- En promedio de volumen de ventas en las microempresas es de USD 9.794,97; pequeñas empresas de USD 123.117,97 y medianas empresas de USD 296.618,05.
- De las 496.708 pymes que existen, el 67,35% tiene RUC; es decir que la mayoría de las pymes realizan de manera legal sus actividades económicas y cumplen con las obligaciones tributarias correspondientes.
- Los sectores donde más se encuentran concentradas las pymes son en el comercio, manufactura y servicios; especialmente porque en el sector comercial se creó un 53% de nuevos emprendimientos, seguido por un 39% del sector servicios. Véase gráfico 7:

Gráfico 7: Pymes por sectores

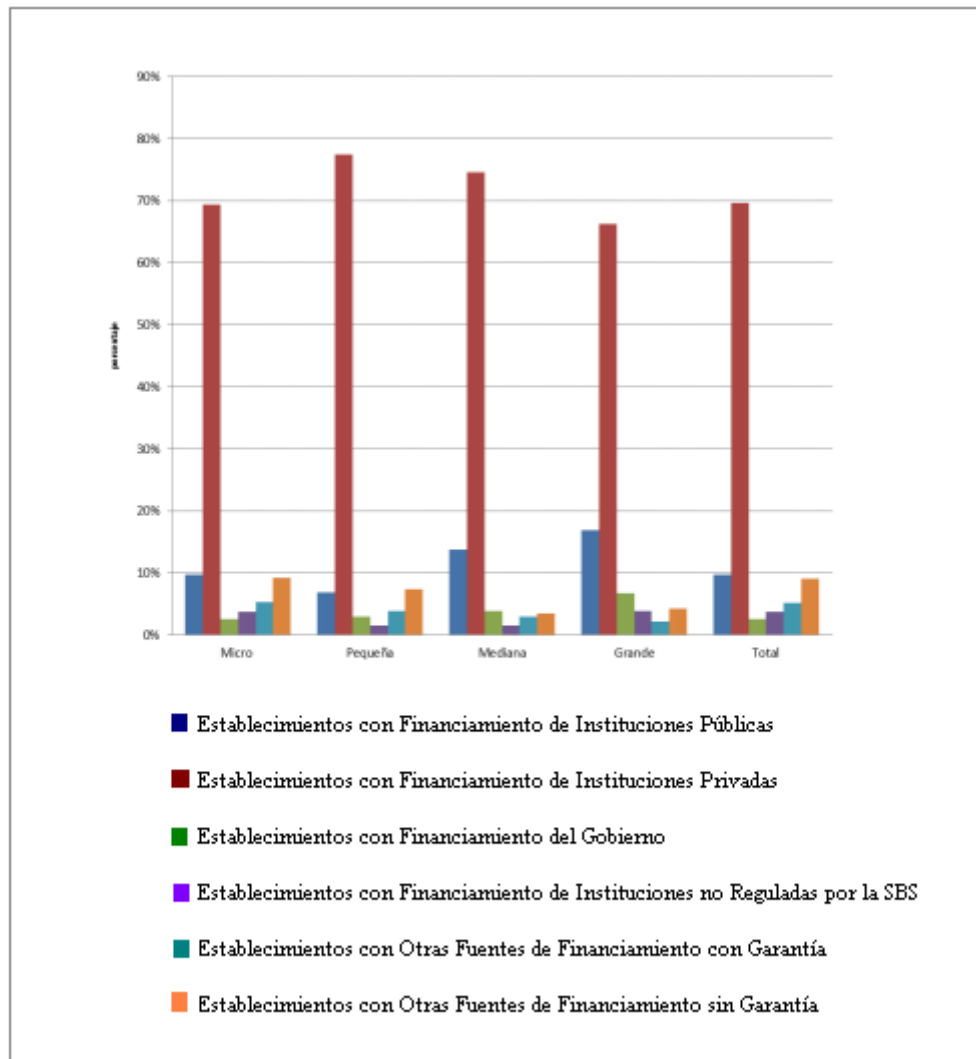


Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaboración: Observatorio de la Pyme, 2014

Tal como se explicaba, una de las debilidades de las pymes es el acceso muy limitado que tienen para financiar su actividad, es por ello que apenas el 21% de las mismas han recibido algún tipo de financiamiento principalmente de las instituciones privadas. Véase gráfico 8.

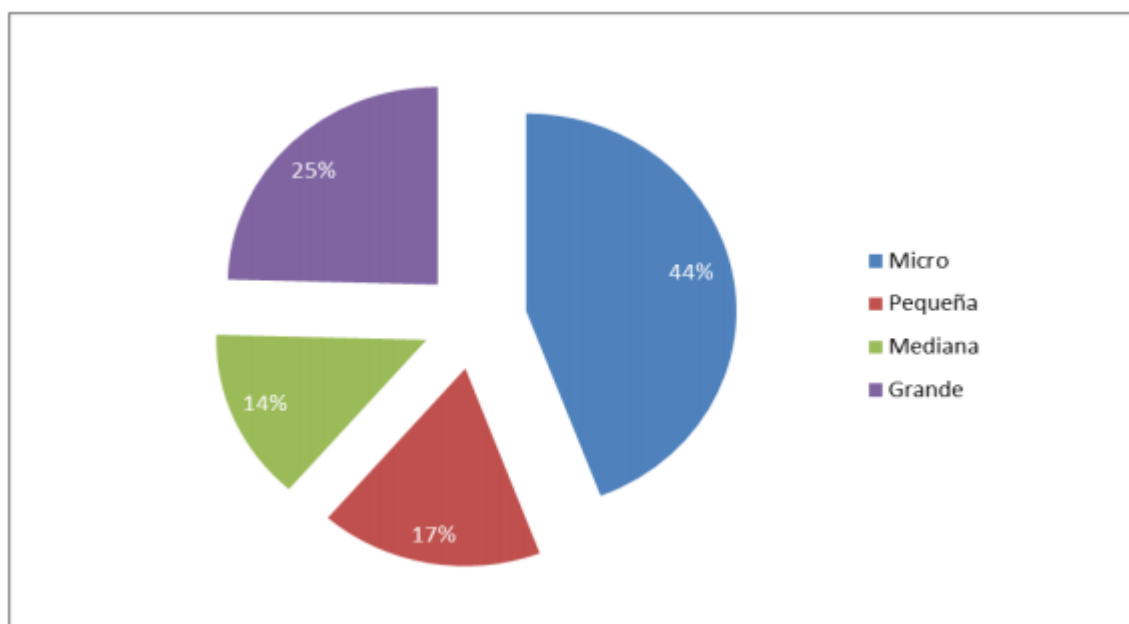
Gráfico 8: Fuentes de financiamiento



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC
Elaboración: Observatorio de la Pyme, 2014

Las pymes son una fuente muy importante de generación de empleo para el país, ya que el 75% del personal ocupado se encuentra en éstas empresas. Véase gráfico 9.

Gráfico 9: Aporte a la generación de empleo

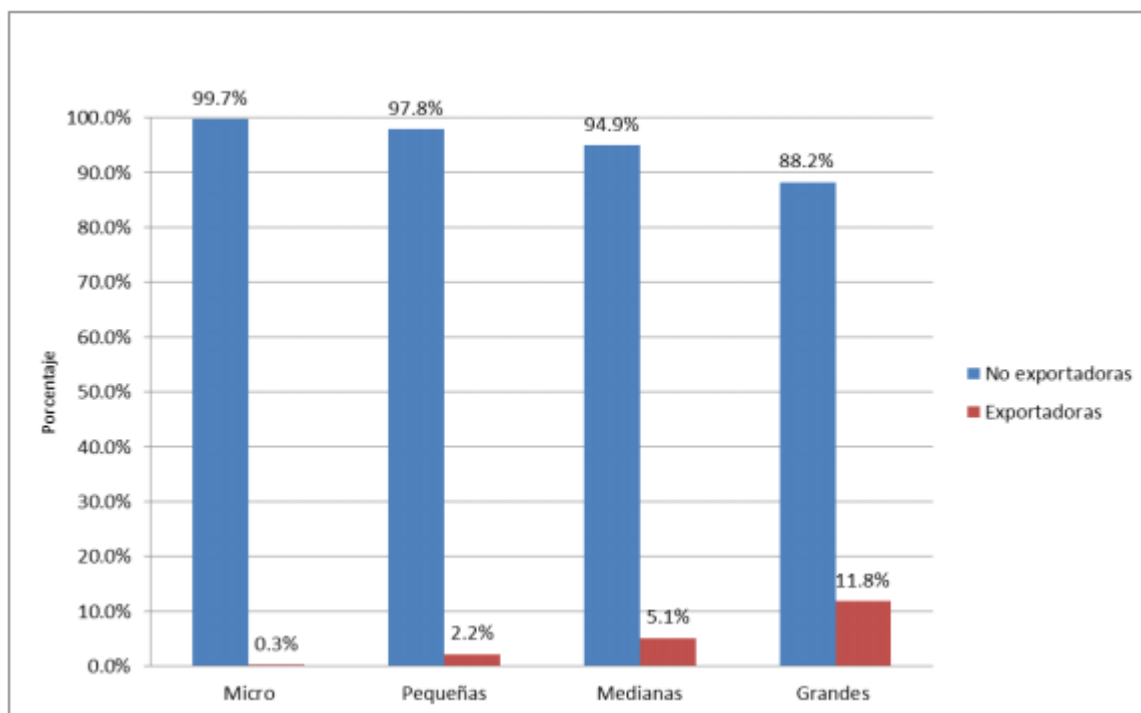


Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaboración: Observatorio de la Pyme, 2014

Tal como se conoció anteriormente, otra de las debilidades de las pequeñas y medianas empresas es su baja presencia en los mercados internacionales; apenas exportan el 0,3% de microempresas; 2,2% de pequeñas y 5,1% de medianas empresas. Véase en el gráfico 10.

Gráfico 10: Empresas que exportan sus productos



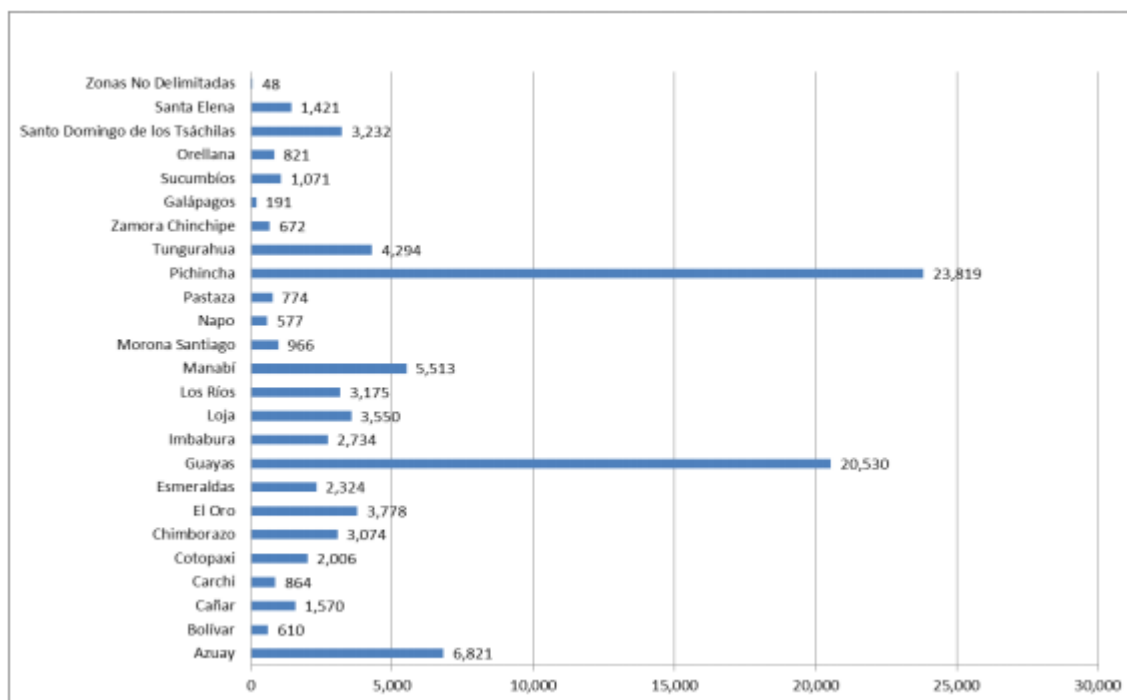
Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaboración: Observatorio de la Pyme, 2014

3.2.1. Situación de las pymes en Quito

En el Observatorio de la pyme (2014) se determina que, en la provincia de Pichincha es el lugar donde se creó un mayor número de nuevos emprendimientos de micro, pequeña y medianas empresas; iniciaron actividad 23.819 mipymes según el Censo Económico del año 2010. Véase en el gráfico 11.

Gráfico 11: Número de Mipyme que iniciaron actividad por provincia



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Elaboración: Observatorio de la Pyme, 2014

Análisis de las mejores pymes comerciales del 2014

4.1. Caracterización de las empresas

La Corporación Ekos se encuentra en el mercado ecuatoriano desde hace dos décadas; generando información distinguida y de alto valor para el desarrollo de las empresas del país; aportando con servicios empresariales especializados e innovadores y siendo potenciadores y confirmantes del éxito de las compañías y gracias a que cuentan con el aval del Instituto Great Place to Work. Por medio de la publicación de su revista “Ekos”, la Corporación ha logrado llegar a los grandes empresarios o CEOs como principal medio de información en lo que respecta a negocios, administración y responsabilidad social corporativa.

La Unidad de Investigación Económica y de Mercado de la Corporación Ekos se ha preocupado por analizar la situación de las empresas; por lo que anualmente premia a las empresas más destacadas del Ecuador. Para diferenciarlas en tamaño; gratifica desde el año 2003 a las grandes corporaciones con el premio “Ekos de Oro” y desde el 2010 a las pequeñas y medianas empresas con el premio “Ekos Pymes”.

La “Premiación Ekos Pymes” presenta un ranking de las doscientas mejores pequeñas y medianas empresas del país. Dichas pymes se ordenan según los resultados del nivel de ingresos e impuesto a la renta causado que declararon al Servicio de Rentas Internas en el cierre del año anterior a la premiación. Hay que recalcar que su mediación se basa en utilidades y gastos impositivos más no un análisis global de competitividad como el que se realiza en el presente estudio.

Bajo este preámbulo, para la determinación y análisis de las características de las pequeñas y medianas empresas que se estudiaron en ésta disertación; como se planteó con anterioridad, se tomó a las empresas premiadas como las ganadoras de “Ekos pymes” en el 2014; de las cuales veinte y seis son medianas y dieciocho son pequeñas empresas (Ekos, 2015).

El bloque de las empresas medianas ganadoras se encuentra conformado por veinte y tres empresas y los tres primeros lugares de cooperativas medianas. Véase en el cuadro 5.

Cuadro 5: Mejores empresas medianas en el 2014

Nº	Razón Social	Sector
1	INCLAM	Actividades de arquitectura e ingeniería
2	ACTUARIA CONSULTORES CIA. LTDA.	Actividades de asesoramiento empresarial
3	COLUMBUSTRAVEL CIA. LTDA.	Agencia de viaje
4	PALMELINA S.A.	Agropecuario
5	VITRUM S.A.	Comercio al por mayor construcción
6	TAYMULLAH CIA. LTDA.	Comercio al por mayor de alimentos
7	FEGOAUTO S.A.	Comercio y reparación automotriz
8	INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO VIDA NUEVA	Enseñanza
9	FOREVER MUSIC S.A. FOREMUSIC	Entretenimiento
10	ECOROSSES S.A.	Floricultor
11	AGROCOMERCIO PALMAR	Frutas Tropicales
12	CENCOBA CENTRO DE CONVENCIONES BAGUANCHI CIA.LTDA.	Hoteles
13	TECNOLOGÍA EN ACERO TECNERO S.A.	Industria Metálica
14	PROQUIMARSA S.A	Industria Química
15	INSUMOS Y SERVICIOS TÉCNICOS CRUZ CIA.LTDA	Maquinaria y equipos pesados
16	FUENTES SAN FELIPE S. A. SANLIC	Producción bebidas no alcohólicas
17	INASA INDUSTRIAL ACEITERA S.A.	Producción de alimentos
18	UIOEVENTOS	Publicidad
19	SERVICIOS DENTALES SERVIDENT S.A.	Servicios de salud
20	KORN FERRY INTERNATIONAL	Servicios empresariales
21	CABLESPEED CIA LTDA	Telecomunicaciones
22	MERCADO LIBRE	TICs
23	TRANSPORTES Y LOGISTICA DEL ÁREA ANDINA, TRANDINA S.A.	Transporte y Almacenamiento
24	COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO TULCAN	Cooperativas de Ahorro y Crédito
25	COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA DEL VALLE	Cooperativas de Ahorro y Crédito
26	COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA ROSA	Cooperativas de Ahorro y Crédito

Fuente: Ganadores Ekos Pymes 2014

Elaboración: Brenda Enríquez

El bloque de empresas pequeñas ganadoras se encuentra conformado por quince empresas y los tres primeros lugares de cooperativas pequeñas. Véase en el cuadro 6.

Cuadro 6: Mejores empresas pequeñas en el 2014

Nº	Razón Social	Sector
1	PROMOTORA NACIONAL DE CENTROS COMERCIALES PROMONACC S.A.	Actividad inmobiliaria
2	CONSTRUCTORA CONSROJASMAR CIA. LTDA.	Actividades de arquitectura e ingeniería
3	MAXILIFT S.A.	Comercio al por mayor construcción
4	OLNISHA S.A.	Comercio al por mayor de alimentos
5	MAQUINARIAS, LLANTAS Y REPUESTOS MAQUIREP CIA LTDA.	Comercio y reparación automotriz
6	FERNANDO LARA & CO. CIA. LTDA	Construcción
7	TOUCHE FILMS CREADORES AUDIOVISUALES CIA. LTDA. ENCHUFE TV	Entretenimiento
8	INRIOCH S.A.	Ferreterías
9	GRUPDECO S.A.	Hoteles
10	VITAL ECUADOR VITADOR S.A	Producción de alimentos
11	QUAPRODFILMS CIA. LTDA.	Publicidad
12	ESTUDIO JURÍDICO VITERI & ASOCIADOS S.A. CHVL	Servicios empresariales
13	LABANNCY CIA. LTDA.	Servicios de salud
14	GEOGRAFÍA Y MAPAS DIGITALES GMDIGITAL CIA. LTDA.	TICs
15	COTRAVA COOPERATIVA DE TRANSPORTE VALLEJO S.A.	Transporte y almacenamiento
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE ZAMORA CHINCHIPE	Cooperativas de Ahorro y Crédito
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARCABELI	Cooperativas de Ahorro y Crédito
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	Cooperativas de Ahorro y Crédito

Fuente: Ganadores Ekos Pymes 2014

Elaboración: Brenda Enríquez

Ahora bien, tal como se determinó con anterioridad, el presente modelo para medir la competitividad sirve para ser aplicado en empresas comerciales; por lo tanto no todas las compañías que se encuentran enlistadas en los cuadros 6 y 7 entran en el análisis, ya que muchas de ellas son empresas de servicios. Lo que quiere decir que la muestra se reduce. Véase cuadro 7.

Cuadro 7: Muestra de las mejores pymes comerciales del 2014

Nº	Razón Social	Sector
MEDIANAS		
1	PALMELINA S.A.	Agropecuario
2	VITRUM S.A.	Comercio al por mayor construcción
3	TAYMULLAH CIA. LTDA.	Comercio al por mayor de alimentos
4	FEGOAUTO S.A.	Comercio y reparación automotriz
5	ECOROSSES S.A.	Floricultor
6	AGROCOMERCIO PALMAR	Frutas Tropicales
7	TECNOLOGÍA EN ACERO TECNERO S.A.	Industria Metálica
8	INSUMOS Y SERVICIOS TÉCNICOS CRUZ CIA.LTDA	Maquinaria y equipos pesados
9	FUENTES SAN FELIPE S. A. SANLIC	Producción bebidas no alcohólicas
10	INASA INDUSTRIAL ACEITERA S.A.	Producción de alimentos
PEQUEÑAS		
11	MAXILIFT S.A.	Comercio al por mayor construcción
12	OLNISHA S.A.	Comercio al por mayor de alimentos
13	MAQUINARIAS, LLANTAS Y REPUESTOS MAQUIREP CIA LTDA.	Comercio y reparación automotriz
14	INRIOCH S.A.	Ferreterías
15	VITAL ECUADOR VITADOR S.A	Producción de alimentos

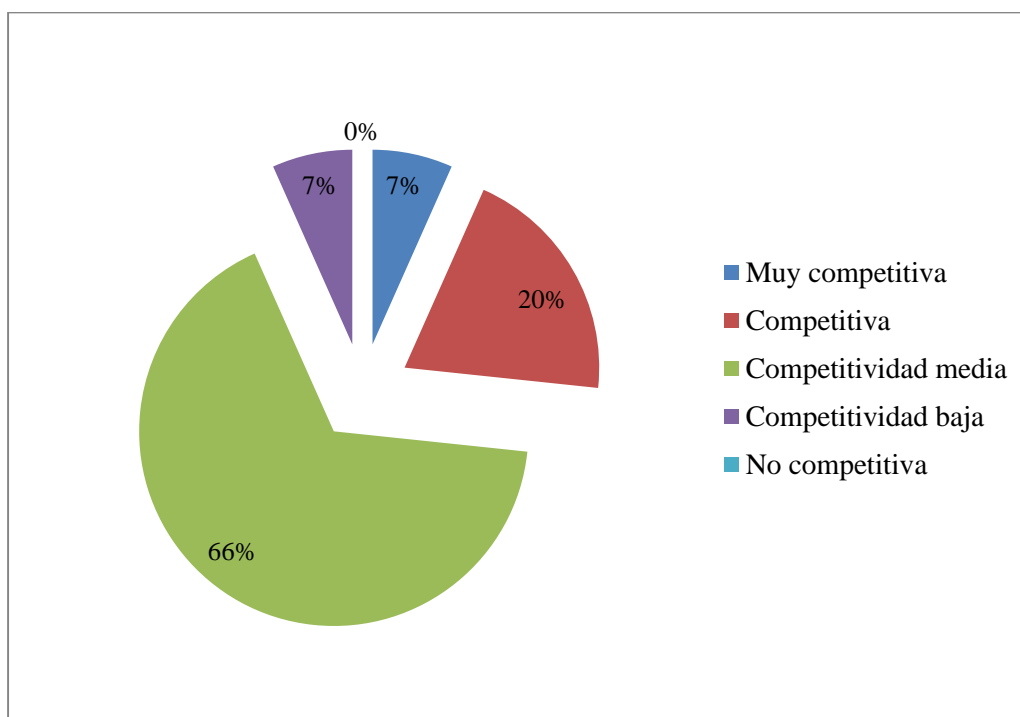
Fuente: Ganadores Ekos Pymes 2014

Elaboración: Brenda Enríquez

4.2. Nivel de Competitividad de la Pymes

Luego de procesar los datos obtenidos en las encuestas y analizar los resultados se obtuvo el nivel de competitividad de las pymes de la muestra. Véase gráfico 12.

Gráfico 12: Nivel de competitividad de las mejores pymes comerciales del 2014



Fuente: Encuesta
Elaboración: Brenda Enríquez

Los resultados determinan que el 66% de las mejores pymes comerciales del 2014, que forman parte de la muestra, se encuentran en el nivel de competitividad media; el 20% son competitivas y apenas el 7% se encuentra en el nivel más alto que es ser muy competitivas.

Lo que significa que la mayoría de las empresas de la muestra se encuentran en un nivel medio de competitividad. Dicho resultado, no es muy positivo, puesto que dichas empresas al ser determinadas como las mejores pymes comerciales del 2014; se vuelven referentes de las demás por lo que deberían tener un nivel más altos de competitividad.

Como se estableció con anterioridad, el modelo propuesto no solo evalúa el nivel competitivo que tienen las compañías comerciales, sino que también consiente la identificación del grado de gestión en los factores; por lo que se vuelve importante su evaluación para entender las razones por las que la mayoría de pymes tienen competitividad media; percibir los factores determinantes de su primacía, las estrategias competitivas y las debilidades; para así poder generar propuestas de actuación a futuro.

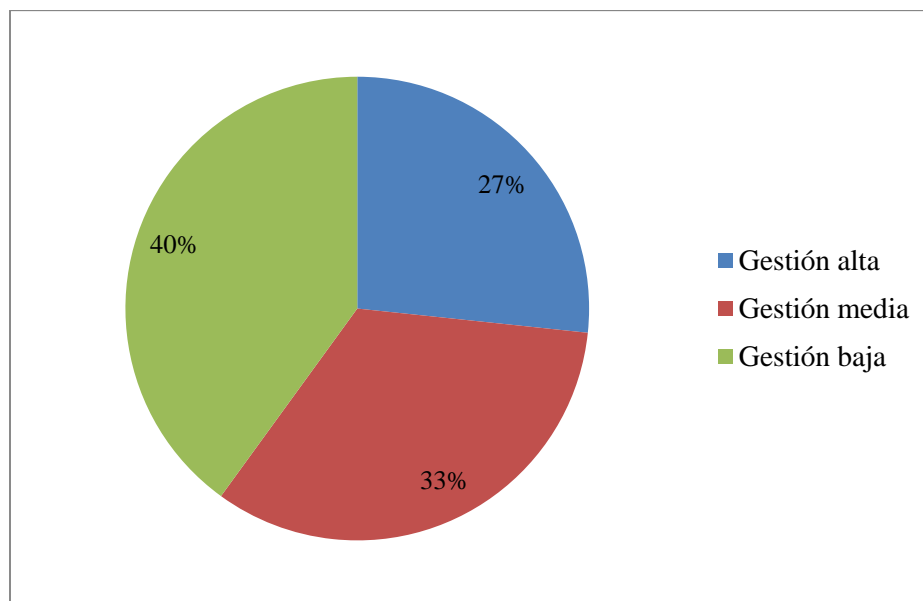
4.3. Nivel de gestión de los factores

Cada uno de los factores tiene un nivel de gestión que luego de su tabulación pudo ser evaluado y analizado. A continuación se los analiza uno a uno:

4.3.1. Función Gerencial

Sabiendo que la función gerencial se encarga de organizar y gestionar mejor las actividades de la empresa y que demanda del gerente el tomar decisiones futuras; se obtuvo que el nivel de gestión en la mayoría de pymes de la muestra es bajo, es decir un 40% y un 33% de gestión media. Esto se da porque en varias de las pymes, el gerente debe mejorar su nivel educativo y en lo que respecta a la toma de decisiones no se encuentran tomando muchos riesgos. Véase gráfico 13.

Gráfico 13: Nivel de gestión de factores, función gerencial



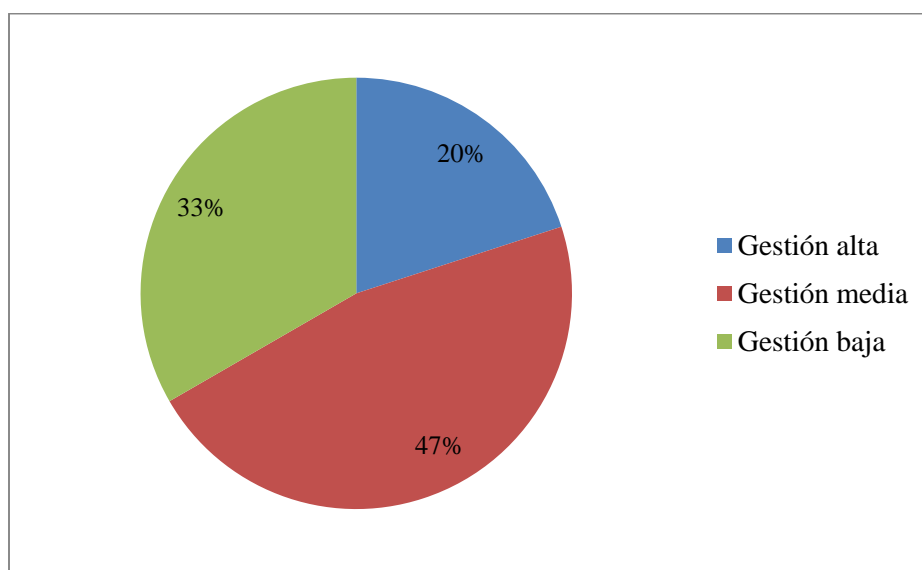
Fuente: Encuesta

Elaboración: Brenda Enríquez

4.3.2. Función Administrativa

Bajo el preámbulo de que la función administrativa al ser el marco de la operación de una organización; se estableció que las pymes comerciales de la muestra tienen un nivel de gestión medio, con un 47%. Lo que significa casi la mitad de las empresas cuenta con las herramientas de planeación estratégica y estructura organizacional adecuadas y que a su vez, lleva a cabo las normas legales e impositivas que son exigidas por las diferentes entidades estatales. Véase gráfico 14.

Gráfico 14: Nivel de gestión de factores, función administrativa



Fuente: Encuesta

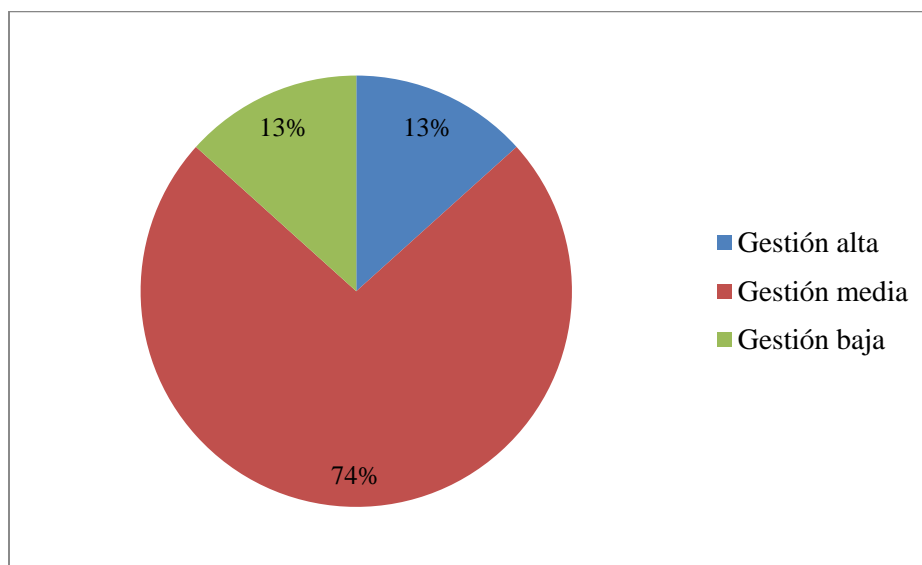
Elaboración: Brenda Enríquez

4.3.3. Función Comercial y Logística

La función comercial y logística al estar enfocada en la satisfacción de las necesidades del cliente; debe ser una de las funciones en la que se debe prestar mayor atención en su gestión; principalmente porque si se mantienen clientes fieles a las empresas, las mismas, podrán mantenerse en el mercado o aumentar su crecimiento. El 74% de las pymes de la muestra presentan un nivel de gestión media; dicho resultado se da principalmente porque su conocimiento del sector o mercado no es completo, no tienen participación en el mercado internacional, sus programas de calidad son deficientes y

muchas de ellas deben mantener todo el tiempo procesos de investigación y desarrollo. Véase gráfico 15.

Gráfico 15: Nivel de gestión de factores, función comercial y logística



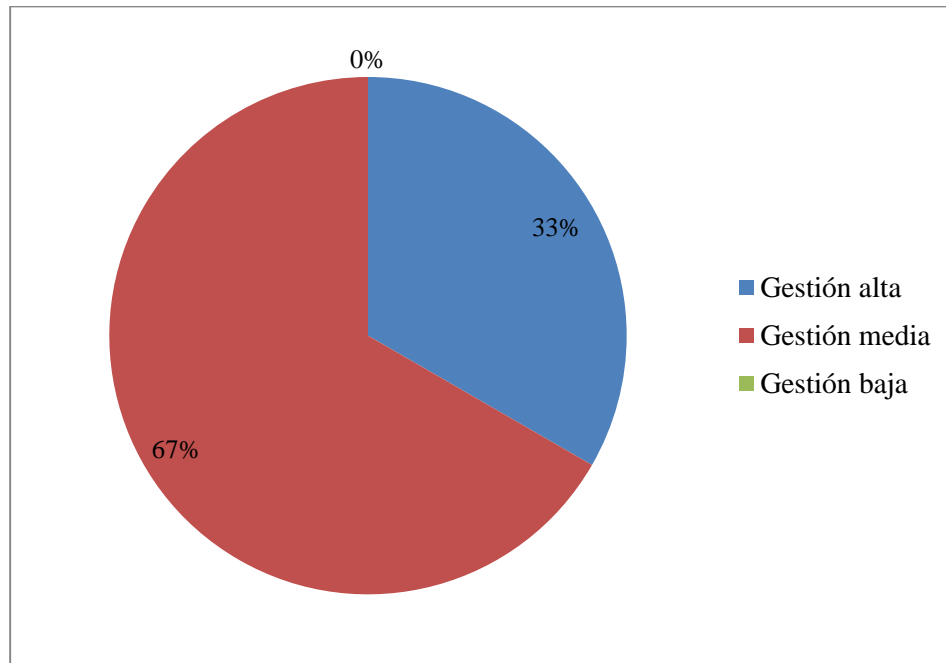
Fuente: Encuesta

Elaboración: Brenda Enríquez

4.3.4. Función Financiera

La función financiera al ser la encargada de controlar el uso de recursos debe presentar una gestión óptima ya que en la misma se refleja los resultados de la operación de la empresa. El nivel de gestión en este factor es medio con un 67% y un 33% alto, lo cual es muy positivo para las pymes ya que en sí todas son pymes rentables, con niveles de endeudamiento muy bajos y destinados a inversiones; no obstante, es indispensable que las compañías empiecen a proponer en mejorar la administración financiera para que siempre se mantenga una gestión alta en este factor. Véase gráfico 16.

Gráfico 16: Nivel de gestión de factores, función financiera



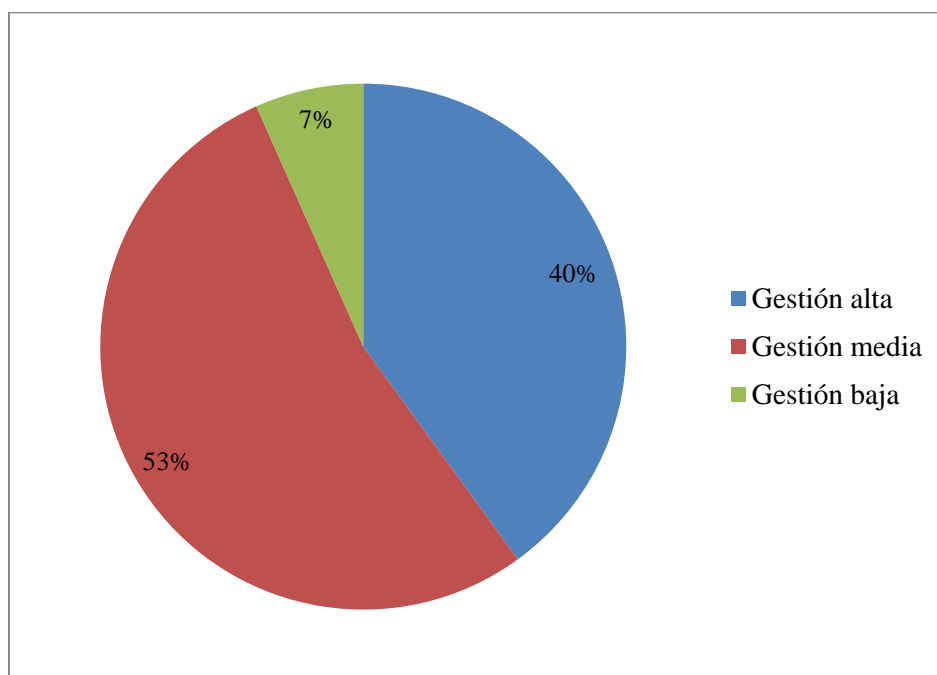
Fuente: Encuesta

Elaboración: Brenda Enríquez

4.3.5. Función Talento Humano

El talento humano conlleva que se identifique y se use de manera más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio. Al tener la mayoría de este factor una gestión media de 53%, se entiende que las principales falencias se dan en que aún hay que mejorar la cultura organizacional, orientando al personal a involucrarse en actividades que les permita integrarse con la empresa. En lo que respecta el manejo del idioma inglés, en la mayoría de pymes tienen un nivel entre medio y bajo, por lo que se debería incentivar al personal a mejorar el conocimiento del idioma en especial porque si se busca que las pymes se abran a mercados internacionales, el personal debe tener una alto conocimiento de inglés. Por último se debe llevar una constante evaluación del desempeño del personal de seguir manejando los programas de salud y seguridad industrial, puesto que éstos, en casi todas las pymes, si se encuentran implementados. Véase gráfico 17.

Gráfico 17: Nivel de gestión de factores, función talento humano



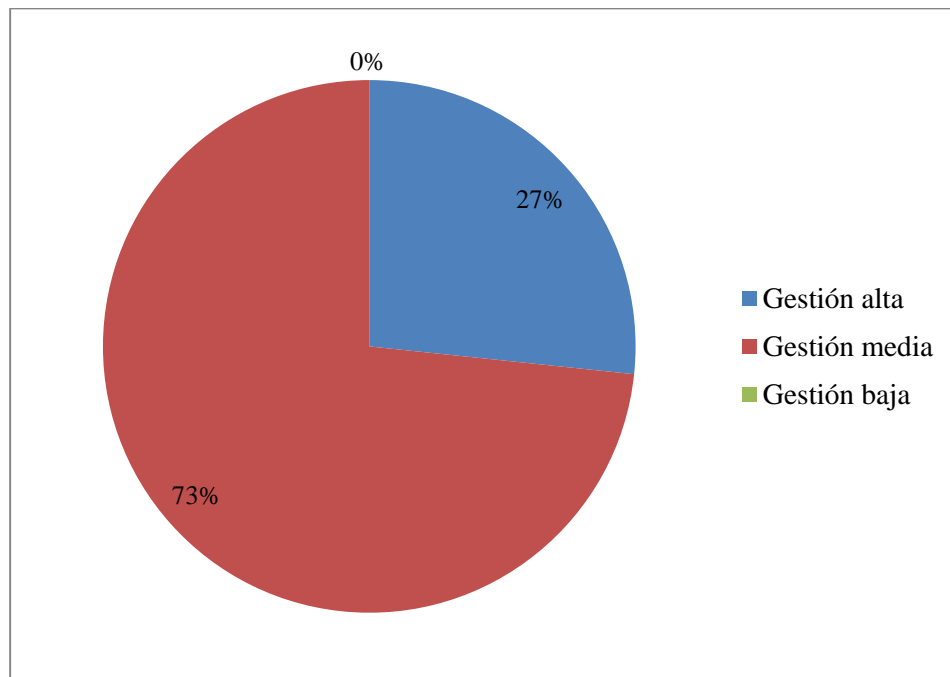
Fuente: Encuesta

Elaboración: Brenda Enríquez

4.3.6. Función Tecnológica

La gestión tecnológica es la facilitadora de los procesos de innovación sobre todos los demás procesos y sobre la venta del producto final. En este factor las pymes, una vez más, mantienen una gestión media, 73%; esto se da principalmente porque las pymes necesitan mantener una constante vigilancia tecnológica tanto a su maquinaria existente como a los nuevos cambios que aparecen. Reemplazar la maquinaria no es un gasto sino una inversión, que debe ser bien analizada para que sea una inversión eficiente; a la vez es indispensable que las empresas se enfoquen en darles el adecuado y constante mantenimiento a la maquinaria ya existente; para que así logren llegar a un nivel de gestión alto. Véase gráfico 18.

Gráfico 18: Nivel de gestión de factores, función tecnológica



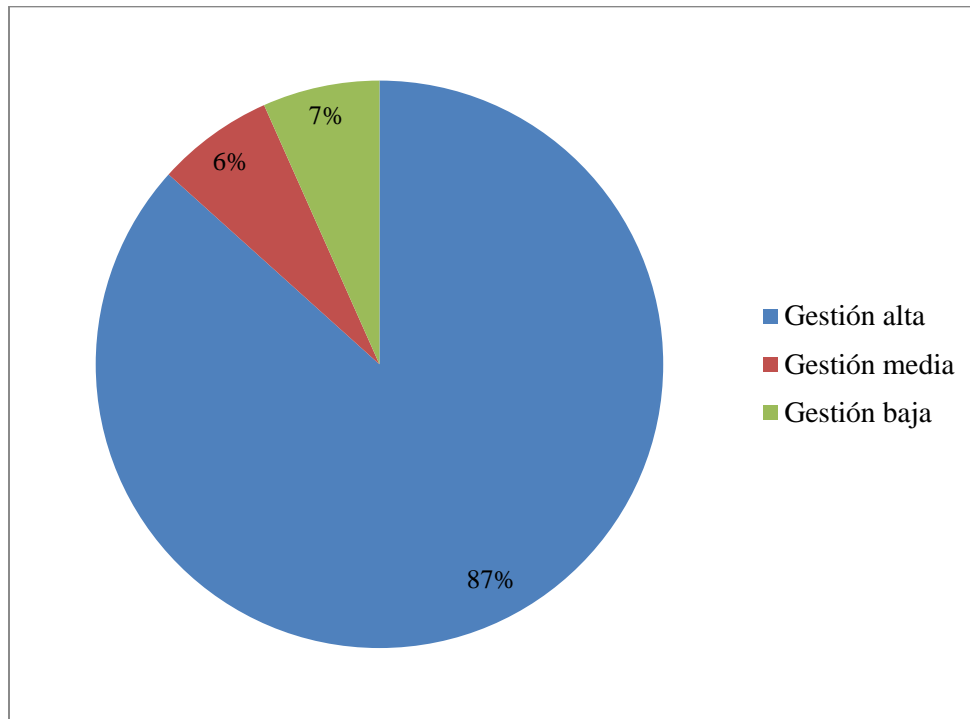
Fuente: Encuesta

Elaboración: Brenda Enríquez

4.3.7. Función Ambiental

La función ambiental es importante ya que una empresa por su operación genera impactos sobre el medio ambiente. Las pymes de la muestra tienen un nivel alto de gestión puesto que tienen gran conocimiento de las políticas ambientales y se preocupan por aplicarlas en las compañías; por lo que es bueno que mantengan la gestión que realizan en este factor. Véase gráfico 19.

Gráfico 19: Nivel de gestión de factores, función ambiental

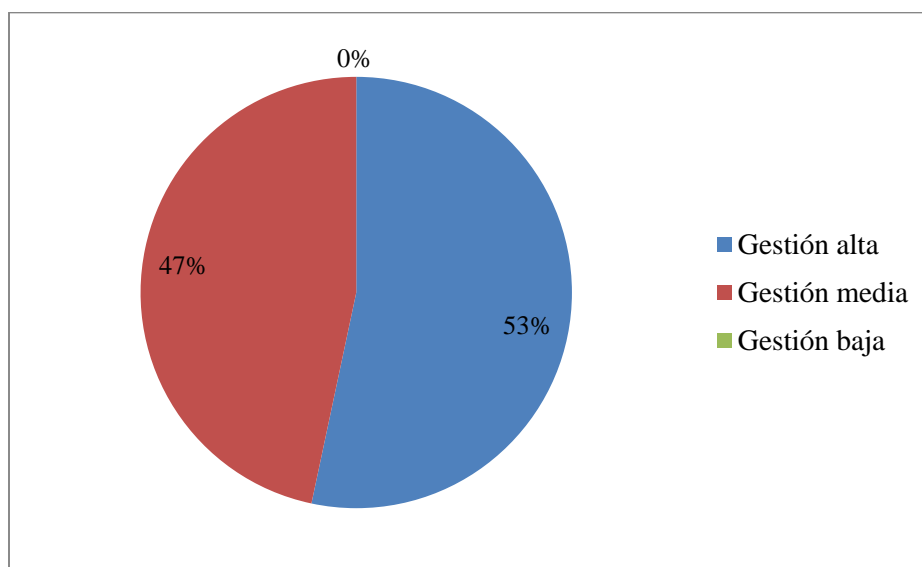


Fuente: Encuesta
Elaboración: Brenda Enríquez

4.3.8. Función Factores Externos

Los factores externos son de alta influencia en la empresa ya sean sociales, políticos, económicos, culturales, naturales, etc. La gestión de este factor es del 53% en nivel alto y 47% de nivel medio, lo que significa que se encuentran siempre informadas de la situación económica, social, política, legislativa del país. Este es un aspecto positivo ya que les permite estar siempre preparadas para cualquier cambio o impacto que puedan ser negativos para la empresa y si su afectación puede llegar a la firma en menor medida. Véase gráfico 20.

Gráfico 20: Nivel de gestión de factores, función factores externos



Fuente: Encuesta
Elaboración: Brenda Enríquez

4.4. Principales fortalezas del desarrollo de las pymes

Las empresas de la muestra al ser galardonadas como las mejores pymes comerciales del 2014; permiten pensar que sus fortalezas deben ser recalçadas para que sirvan de base para las empresas que se encuentran en el sector o del mismo tamaño.

Las pymes comerciales, en base a la encuesta, arrojaron las siguientes fortalezas:

Todos los gerentes tienen estudios de tercero y cuarto nivel y en su mayoría su experiencia en el sector sobrepasa los cinco años. Este punto es muy positivo porque al conjugar el conocimiento con la experiencia, genera buenos resultados, puesto que las decisiones que tome el gerente son más acertadas y con menor riesgo de error.

Las pymes gozan de una buena planificación ya que en su mayoría tienen determinada la misión, visión, políticas, objetivos y valores y asimismo tienen establecido un organigrama, manual de funciones y procesos; que son las herramientas organizacionales que le certifican el poseer una alta administración estratégica.

El cumplimiento de las normas legales y tributarias tiene un sobresaliente en la muestra, ya que todas se respaldan en la Superintendencia de Compañías. En lo que respecta al cumplimiento de tributos se encuentran al día en sus pagos, esto especialmente porque la generalidad de la muestra tienen definida una planificación tributaria, lo que es una gran fortaleza el conocimiento y manejo de impuestos porque además de que el funcionamiento como empresa sea óptimo y genere ganancias; están aportando también con ingresos para el Estado.

Todas las pymes son rentables, lo que significa que mantienen una administración financiera óptima que les deja conocer el estado real de las empresas.

Las pymes no tienen elevados niveles de endeudamiento, su deuda no pasa del 50%, y en su mayoría, los créditos que les otorgan las instituciones financieras los destinan a inversiones.

Las pymes presentan un área comercial claramente establecida con definiciones del mercado al que quieren llegar, estrategias para su penetración, posicionamiento y comercialización, conocimiento de sus competidores; todo gracias a que poseen una extensa experiencia en el mercado.

Se manejan bajo un plan de mercadeo; a través de controles a su cartera de productos, un sistema de distribución eficaz, una adecuada gestión de promoción por medio de catálogos y especificaciones técnicas de los productos.

Casi todas las pymes poseen una estrategia diferenciadora que es muy importante para toda empresa ya que representa un valor agregado frente a la competencia. Así las empresas logran que los clientes al momento de comprar prefieran sus productos. Agregado a ello, se destaca que en su mayoría, las empresas cuentan con programas y certificaciones de calidad, así también capacitan a su personal en los aspectos que les lleve a un mejoramiento continuo en lo que respecta al tema de calidad.

Las empresas de la muestra tienen establecidos programas de capacitación e incentivos para mejorar el clima laboral. A la vez las organizaciones efectúan varias actividades laborales, programas de salud

y seguridad industrial; lo que hace que el personal se encuentre integrado con ellas y se tenga un nivel de comunicación adecuado en los diferentes niveles de las compañías.

Las empresas se informan de los cambios sean políticos, culturales, sociales y económicos que surgen en el país; lo que les permite estar preparados para cualquier cambio en la coyuntura actual y de los mercados.

4.5. Principales dificultades para el desarrollo de las Pymes

Las pymes comerciales, en base a la encuesta, arrojaron las siguientes debilidades:

La baja gestión de la función gerencial se da porque la mayor debilidad está en que los gerentes no toman decisiones que sean arriesgadas, es decir deben tomar decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados, para que así el riesgo sea moderado.

Casi toda la generalidad de la muestra se encuentra bien posicionada en el mercado interno; lo que evidencia una vez más que su presencia en el mercado internacional es casi nula, porque no exportan. Lo que los genera una alta desventaja para las empresas del sector que si lo hacen puesto que dichas firmas al estar presentes en otros mercados, el mismo les exige que para mantenerse deben ser más competitivas.

Existe un punto muy débil de las firmas en cuanto a un claro manejo de la información de oferta de proveedores del mercado; ya que la mayoría deben tener mucha información de los mismos, puesto que son muy pocas las que realizan un seguimiento o control de los mismos.

La mayoría de las pymes comerciales encuestadas, determinan sus precios en función de sus costos. Cuando se fija un precio, se debe tomar cuenta muchos otros aspectos, además de los costos, como son la demanda, oferta y competencia. Porque un consumidor cuando va a comprar se fija en marca y precios; todo depende del producto que sea.

Son muy pocas las pymes de la muestra que tienen alianzas o acuerdos vigentes ya sea con clientes, proveedores, instituciones gubernamentales u otras empresas.

Debe existir mayor preocupación en lo que respecta a programas de investigación y desarrollo ya que esto permite una innovación constante de la firma.

El control de la maquinaria y equipos no se realiza de manera periódica. Son pocas las pymes que se preocupan por realizar un mantenimiento permanente de las mismas.

4.6. Propuestas de actuación para la mejora de la competitividad y éxito de las pymes

Una vez ya establecidas las fortalezas y debilidades de las pymes en estudio; se propone lo siguiente:

Los gerentes de las pymes deben buscar constantemente adquirir mayores conocimientos y tener altos niveles en lo que respecta a su educación; puesto que entre mayor preparación adquieran, mejores resultados podrán obtener, debido a que sus decisiones se vuelven más acertadas, adquieren mayor experiencia en su sector y podrán mejorar la gestión de sus empresas y además de volverlas más competitivas, ellos también lo serán.

En lo que respecta a la administración estratégica, las pymes deben desarrollar todo el conjunto necesario de herramientas organizacionales; es decir desplegar aquellas herramientas que aún son faltantes en la firma.

Todas las empresas, sin distinción de tamaño, deben llevar un calendario tributario para que siempre se mantengan al día con el pago de impuestos, porque los mismos benefician a toda la sociedad.

Las pymes deben proyectarse a ser empresas exportadoras porque lo ideal es llegar a nuevos mercados constantemente. Ya que así, pueden aumentar su ventas y esto representará para dichas empresas mayores ingresos, que se aumente el requerimiento de personal, mejoras en calidad, mayor inversión;

en fin, un sin número de aspectos positivos a largo plazo para la compañía, no solo por las ganancias que se pueden obtener, sino también porque pueden dejar de ser pymes y convertirse en una gran empresa.

Existen mercados muy exigentes que requieren que las empresas mantengan normas de calidad. Es por ello que las pymes deben hacer grandes esfuerzos para conseguir certificados que validen la calidad que tienen; esto representa que para conseguirlos necesariamente deben mejorar. Porque si empiezan las empresas a competir por calidad van a instaurarse en la mente de los clientes sin ningún esfuerzo adicional.

Absolutamente todas las pymes deben fijar una estrategia, puesto que ésta les permite alcanzar ventajas competitivas a través de una organización adecuada de sus recursos y capacidades.

Al ser los proveedores quienes entregan los insumos; las pymes siempre deben conocer con claridad quienes son los mejores, que proporcionan alta calidad, buenos precios, etc. Hasta para que de dicha forma, se seleccione a los más adecuados, porque a la final los insumos que ellos entregan se convierten en costos para las empresas.

Los precios para ser fijados, deben ser correctamente evaluados porque de éste depende mucho que un cliente se lleve o no el producto. Cuando un producto es demasiado caro con respecto a la competencia, va a ser seleccionado por calidad; pero al contrario, cuando un producto es demasiado barato se pone en duda de su correcto desempeño; pero por al contrario va a ser seleccionado por precios. Por ello es indispensable que el precio sea el de equilibrio que permita que al momento de comparar productos sustitutos, sean seleccionados los de las pymes.

Las pymes que aún no llevan un plan de mercadeo, deben implementarlo; puesto que deben gozar de un alto conocimiento de las especificaciones del producto, sean físicas como técnicas. A la vez es indispensable que tengan un canal de distribución muy eficiente, ya que a través del mismo llegan los productos a los clientes y representan costos para la empresa.

Las empresas deben buscar alianzas comerciales con otras entidades o clientes, ya que éstas les van a admitir mayor desarrollo de una manera más rápida ya que se utiliza de mejor manera los recursos, las capacidades, los medios y el tiempo; ello llevará a que además de que las mismas crezcan, mejoren su competitividad.

Las pymes necesitan llevar el mantenimiento de la maquinaria y equipo con mayor periodicidad, debido a que si la maquinaria llega a fallar, eso representa costos de reparación, estancamiento de la producción y por lo tanto pérdida. Agregando a ello, las empresas deben sustituir la maquinaria anticuada ya que esto les permitirá aumentar los niveles de productividad porque se puede producir en mayor tiempo y menor costo.

Finalmente, las compañías siempre deben estar al día en lo que respecta a cambios en cualquier ámbito ya sea en los mercados nacionales como internacionales. El manejo de información disminuye cualquier tipo de falencias o afectaciones económicas o naturales que pueden causar crisis en las empresas.

Conclusiones

La competitividad es uno de los ejes más importantes de las empresas, debido a que esto les permite mantenerse y establecerse en el mercado actual, sobretodo porque éste presenta continuos cambios y una gran variedad y aumento de la competencia. Por ello, es uno de los puntos más trascendentales que se desarrolla en una firma porque su análisis permite entender el funcionamiento de la empresa de manera global. Las empresas que están siendo competitivas son las que presentan un buen desempeño a nivel de su producción que abarca productos, clientes, empleados, proveedores y rivales; y en geografía que son el entorno y los mercados a los que se quiere llegar tanto a nivel nacional como internacional.

Ecuador, por el tipo de economía que tiene, presenta una gran variedad de empresas comerciales que constantemente aparecen y desaparecen del mercado, muchas de ellas por la falta de una buena administración y gestión que les asegure su permanencia. En el caso de las mejores pequeñas y medianas empresas comerciales del 2014, son organizaciones que su éxito y reconocimiento como las más destacadas, se da gracias a que los ingresos y capacidad impositiva, son una resultante de la gestión en diferentes formas. El 7% de las pymes se encuentra en el nivel más alto, muy competitivas; el 66% se encuentran en el nivel de competitividad media y el 20% son competitivas; lo que confirma los resultados positivos de las pymes con niveles de competitividad buenos que deben ser encaminados a transformarse en excelentes.

Por lo tanto, como se determinó anteriormente la mayoría de las mejores pymes comerciales del 2014 tienen un nivel de competitividad medio; dicho resultado se da porque el nivel de gestión de la función administrativa, comercial y logística, financiera, talento humano, tecnológica y de factores externos es medio; en la función gerencial es bajo y en la función ambiental es alto. En la función administrativa la principal debilidad se da en la deficiente planeación estratégica; en la función comercial y logística porque casi la totalidad no exporta, existe la falta de conocimiento de proveedores, en la fijación de precios solo toman en cuenta los costos, conseguir las normas de calidad que les faltan y necesitan realizar alianzas estratégicas; en la función financiera es porque los créditos que obtienen de entidades financieras están siendo destinados a cubrir gastos; en la función del talento humano hay una alta debilidad en el manejo de inglés de los empleados y la evaluación de desempeño de los mismos se debe realizar con mayor periodicidad; en el factor tecnológico las empresas necesitan aumentar la regularidad del mantenimiento y evaluación de su maquinaria y equipo y mayor renovación de la misma; en la función de factores externos por lo que el manejo de la situación del entorno es muy moderada sobre todo en lo que respecta a conocimiento de factores internacionales y finalmente la función gerencial que los gerentes aún se encuentran restringidos al momento de tomar decisiones ya que aún les falta tomar riesgos.

Recomendaciones

Con la coyuntura actual del país por los nuevos procesos de transformación de matriz productiva, la potenciación al consumo interno y las exigencias de producir con calidad; hace que las pymes se encuentran con ventajas que pueden ser aprovechadas para darse a conocer, aumentar su crecimiento y establecerse en el mercado.

Las pymes deben fijar una meta a seguir porque eso les permitirá como empresa mantener una dirección hacia donde se dirigen y todo en base a objetivos y estrategias que permitan aumentar su éxito; puesto que se encuentran en un sector que es altamente competitivo; por ello, todos los actores, bajo la colaboración del gobierno, mantengan un ambiente empresarial adecuado y de actuación permanente que genere el desarrollo conjunto; para ello se necesita mayores iniciativas de asociatividad entre pymes puesto que así, éstas pueden canalizar esfuerzos, optimizar recursos y trabajar por objetivos comunes.

Las pymes de la muestra presentan varias fortalezas que deben seguir siendo fomentadas como es el caso del cumplimiento de impuestos o de las políticas ambientales, la alta experiencia en el sector y de los gerentes, la eficiente administración financiera, etc. Pero, por otro lado, necesitan mayor enfoque en lo que respecta a las debilidades que presentan.

Todas las empresas para mantener el logro del éxito deben tener una evaluación permanente de su desempeño e incorporación de nuevos conocimientos, llevar un apropiado sistema de gestión en cada una de las áreas de la empresa y la incorporación de nuevas propuestas innovadoras; proyectarse a llevar su producción al mercado mundial, constantemente desarrollar programas de investigación y desarrollo, determinar constantes programas de capacitación e involucramiento del personal; estar al día con toda la información de clientes, proveedores, rivales y el entorno tanto nacional como internacional; puesto que ello les permitirá estar todo el tiempo al tanto de los cambios ya sean económicos, políticos, sociales o culturales que dan en todo el país y el mundo. En fin, las mejores pymes comerciales del 2014 necesitan seguir trabajando en base a sus primacías que las permiten ser éxitos y concentrarse en mejorar sus debilidades para llegar a tener el nivel más alto de competitividad que les permitirá mantener su éxito y la vez crecer y tener como objetivo final el convertirse en grandes empresas generadoras de mayores recursos y empleos, que al final del día se transforman en beneficio para la sociedad y desarrollo del país.

Referencias bibliográficas

- Alfaya, Valentina (2011) *Responsabilidad Social Empresarial*. Portal de responsabilidad social del Perú. http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/articulorsebiblioteca/alfaya_rse.pdf [Consulta: 20 de octubre de 2015]
- Asociación Latinoamericana de Integración –ALADI (2012) *Caracterización y Situación Actual de Pymes Exportadoras Ecuatorianas en los mercados de ALADI*. [http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/dd21209967c297f503257a0c004eb811/\\$FILE/PMDER_031_2012_EC.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/d61ca4566182909a032574a30051e5ba/dd21209967c297f503257a0c004eb811/$FILE/PMDER_031_2012_EC.pdf) [Consulta: 12 de noviembre de 2015]
- Aragón et al (2010) *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco*. Aguas Calientes: Universidad Autónoma de Aguas Calientes. <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%201.pdf> [Consulta: 25 de septiembre de 2015]
- Araujo, Gabriela (2006) *La estrategia*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/2/CAPITULO%20I.pdf> [Consulta: 11 de octubre de 2015]
- Baena, Eva (2010) *La importancia de las pymes en la economía*. <http://aprendeconomia.wordpress.com/2010/12/13/3-la-importancia-de-las-pymes-en-la-economia/> [Consulta: 11 de octubre de 2015]
- Banco Central del Ecuador - BCE (2015) *Estadísticas Macroeconómicas*. <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas> [Consulta: 12 de noviembre de 2015]
- Belmonte, Antonio (2013) *Lo que es y lo que no es sobre una Marca en las pymes*. Sevilla: Cámara de Sevilla. <http://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/importancia%20de%20la%20marca.pdf> [Consulta: 12 de octubre de 2015]

- Borja, Rodrigo (s.f.) *Enciclopedia de la Política*. Fondo de Cultura Económica.
<http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=e&idind=573&termino>
 [Consulta: 12 de octubre de 2015]
- Castaño, Leidy y Gutiérrez Angélica (2011) *Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área Metropolitana Centro Occidente AMCO*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2041/1/658406C346.pdf> [Consulta: 28 de julio de 2015]
- Castro, Matías (2012) *El concepto de Responsabilidad Empresarial*. Argentina: Centro de estudios e investigación de Santiago del Estero.
http://www.ceise.org/ong/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=44&Itemid=68 [Consulta: 05 de octubre de 2015]
- Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia (2005) *¿Qué es la competitividad?*
http://www.iese.edu/es/ad/anselmorubiralta/apuntes/competitividad_es.html [Consulta: 29 de septiembre de 2015]
- Coloma David (2009) *Estrategia empresarial*.
http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como formularla e implementarla con exito.pdf [Consulta: 11 de octubre de 2015]
- Comisión Económica para América Latina- CEPAL (2013) *¿Cómo mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe?*
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/48996/ComoMejorarCompPYMES.pdf>
 [Consulta: 10 de octubre de 2015]
- Comisión Europea (2006) *La nueva definición de PYME*.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf
 [Consulta: 15 de septiembre de 2015]
- Corporación Ekos (2014) *Ekos de Oro*. Ekos, 234. [Consulta: 08 de agosto de 2015]
- Corporación Ekos (2015) *Ranking empresarial: Top 1000*. Ekos, 256. [Consulta: 08 de agosto de 2015]

Cruz, Guzmán y Noboa (2002) *Diseño y evaluación de proyectos de inversión: una aplicación práctica*. Quito: Corporación Financiera Nacional.
http://www.scoutsecuador.org/Documentos/RAMAS/Rovers/OTRO/Libro_proyectos.pdf
[Consulta: 22 de octubre de 2015]

Deinsa (s.f.) *Las fuerzas competitivas básicas*. Madrid.
http://www.deinsa.com/cmi/module_15_1.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0gxVUAe-0hO-0jwDDsFUVQBEUAe-0kQ [Consulta: 29 de septiembre de 2015]

Deming, Edwards (1989) *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. ISBN: 84-87189-22-9. [Consulta: 13 de septiembre de 2015]

Díaz, Carlos (2012) *MIPYMES EN ECUADOR*. Blogger.
<http://transparentarpublico.blogspot.com/> [Consulta: 15 de octubre de 2015]

Economía y Finanzas Internacionales – EFI (s.f.) *David Ricardo: Ventajas Comparativas*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/2-uncategorised/91-david-ricardo-ventajas-comparativas> [Consulta: 28 de septiembre de 2015]

Economía y Finanzas Internacionales – EFI (2013b) *La ventaja comparativa*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/59-ventaja-comparativa> [Consulta: 12 de octubre de 2015]

Ediciones Días de Santos (1997) *La ventaja competitiva*. Madrid. ISBN: 84-7978-283-3[Consulta: 28 de septiembre de 2015]

Fernández, Montes y Vázquez (1996) *La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Oviedo: Universidad de Oviedo. DOI: AS/1132-97. [Consulta: 22 de septiembre de 2015]

García, Alba (2007) *Una Aproximación Conceptual Hacia la Responsabilidad Social Institucional*. Revista de Ciencias Empresariales.

<http://web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/aproximacion.htm> [Consulta: 20 de octubre de 2015]

García, Álvaro (1996) *De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional*. ICESI, 60.
https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.icesi.edu.co%2Frevistas%2Findex.php%2Fpublicaciones_icesi%2Farticle%2Fdownload%2F640%2F640&ei=wrVfU6XOLJHnsASNiYFY&usg=AFQjCNGZf6JUWBZILsTPZufZBBZKBWWAsg&bvm=bv.65397613.d.cWc [Consulta: 28 de septiembre de 2015]

Grupo Enroke (s.f.) *¿Qué son las pymes?* Quito. <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes> [Consulta: 08 de octubre de 2015]

Ibañez, Ciro y Caro, Juan (2000) *Alguna Teorías e Instrumentos para el Análisis de la Competitividad*. ISBN 92-9039-490 [Consulta: 12 de septiembre de 2015]

Inter-American Development Bank (2001) *Competitividad: el motor del crecimiento*. BID. ISBN: 1-931003-00-9 [Consulta: 12 de septiembre de 2015]

Keat, Paúl y Young Philip (2004) *Economía de empresa*. México: Pearson.
<http://books.google.com.ec/books?id=GPVj7aqTXZAC&printsec=frontcover&dq=empresa+economia&hl=es&sa=X&ei=kdoxU9LAKNHqkAfC-IGwCQ&ved=0CEIQ6AEwBA#v=onepage&q=empresa%20economia&f=false> [Consulta: 11 de octubre de 2015]

León, Carlos y Miranda María (2003) *Análisis Macroeconómico para la empresa*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
http://books.google.com.ec/books?id=FH4YTLPipocC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 10 de octubre de 2015]

Luna, José (2013) *Importancia de las Pymes*. Enciclopedia virtual EUMED.
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/importancias-pymes.html> [Consulta: 04 de octubre de 2015]

Mayorga, José y Martínez, Clemencia (2008) *Paul Krugman y el Nuevo Comercio Internacional*. Bogotá.

<https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4547087.pdf&ei=SSgGVZ2WB8KuggSSsYKICA&usg=AFQjCNF-8YC7K8CFu8UaDI8ucVYJEdCbAQ> [Consulta: 25 de septiembre de 2015]

Pérez, José Antonio (1994) *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente, calidad total*. ESIC Editorial.

http://books.google.com.ec/books?id=2ibhVMNE_EgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 12 de septiembre de 2015]

Porter, Michael (2008) *Ser competitivo*. Barcelona.

http://books.google.com.ec/books?id=CIGKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=COMPETITIVIDAD+PORTER&hl=es&sa=X&ei=0XMOU9jxM8TesATY5oLACA&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q=COMPETITIVIDAD%20PORTER&f=false [Consulta: 25 de septiembre de 2015]

Ramírez, Germán (2011) *Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad*.

https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0CFQOFjAJ&url=http%3A%2F%2Fdesarrollo-de-canales-de-distribucion.wikispaces.com%2Ffile%2Fview%2FDIAMANTE%2BDE%2BLA%2BCOMPETITIVIDAD.doc&ei=O6B7U-noAbHo8AH3n4GoCA&usg=AFQjCNG_TnUu_sqGRM6knMoaxGuP6Jy4Kg [Consulta: 22 de septiembre de 2015]

Red de emprendimientos (2013) *La ventaja competitiva*. Emprende pyme.

<http://www.emprendepyme.net/la-ventaja-competitiva.html> [Consulta: 28 de septiembre de 2015]

Rojas, Patricia y Sepúlveda, Sergio (1999) *¿Qué es la competitividad?* San José. ISBN 92-9039-431 5 [Consulta: 16 de septiembre de 2015]

Sanjinés, Vargas y Herrera (2002) *Ventajas comparativas y competitivas del comercio regional orureño*.

<http://books.google.com.ec/books?id=BsHELV9k6AYC&pg=PA43&dq=ventajas+comparativas+david+ricardo&hl=es&sa=X&ei=WB0RU4XfBIq-kQfpy4GADw&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q=ventajas%20comparativas%20david%20ricardo&f=false> [Consulta: 25 de septiembre de 2015]

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES (2012) *Transformación de la matriz productiva*. Folleto Informativo. http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf [Consulta: 05 de agosto de 2015]

Servicio de Rentas Internas. *PYMES*. <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32@public> [Consulta: 06 de octubre de 2015]

Soriano, Claudio (2005) *Por qué fracasan las pymes*. <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/ochentapy.htm> [Consulta: 04 de octubre de 2015]

Summers, Donna (2006) *Administración de la Calidad*. México. https://books.google.com.ec/books?id=xBgQ9R2io5oC&pg=PA116&dq=importancia+de+los+clientes+en+los+mercados&hl=es&sa=X&ei=Ip_0VJLIJoerNqfmgKgI&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=importancia%20de%20los%20clientes%20en%20los%20mercados&f=false [Consulta: 16 de octubre de 2015]

Observatorio de la pyme (2014) *Preguntas Pymes*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. http://www.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=6382&cd_op1=6380&cd_op=4021 [Consulta: 05 de octubre de 2015]

Udaondo, Miguel (1992) *Gestión de Calidad*. Madrid. ISBN: 84-7978-013-4. [Consulta: 16 de octubre de 2015]

Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado - UCCAEP (s.f.) *Código de buenas prácticas empresariales*. <http://www.uccaep.or.cr/content/quienes-somos/codigo-practicas-empresariales-UCCAEP.pdf> [Consulta: 19 de octubre de 2015]

Anexos

Anexo A

Anexo A: Ponderación de preguntas

Función/Variable/Pregunta	Opción de Respuestas	Ponderación (Promedio)
Función Gerencial		
Nivel educativo gerentes: 1. ¿Cuál es el nivel educativo del gerente?	a. Primaria	0
	b. Secundaria	8
	c. Técnico - Tecnológico	16
	d. Pregrado	24
	e. Maestría	32
	f. Doctorado	40
Experiencia: 2. ¿Cuántos años lleva laborando el gerente en el sector?	a. Menos de 1 año	0
	b. 1 a 3 años	8,33
	c. 3 a 5 años	16,67
	d. Más de 5 años	25
Toma de decisiones: 3. ¿Con cuál de los siguientes tipos de decisor identifica al gerente?	a. Decisor 1: toma decisiones manejando rigurosamente los recursos involucrados y el impacto en el resultado.	0
	b. Decisor 2: toma decisiones arriesgadas siendo relevante el resultado más que los recursos invertidos.	35
	c. Decisor 3: toma decisiones analizando el resultado y los recursos involucrados.	17,5
Función Administrativa		
Planeación estratégica: 4. ¿Cuál(es) de las siguientes variables han sido definidas y controladas en la empresa?	a. Misión	5,83
	b. Visión	5,83
	c. Valores	5,83
	d. Objetivos	5,83
	e. Políticas	5,83
	f. Resultados	5,83
	g. Ninguna	0
Estructura organizacional: 5. ¿Con cuál(es) de los	a. Organigrama	11,67
	b. Manual de funciones	11,67

siguientes elementos (escritos y actualizados) cuenta la empresa?	c. Manual de procesos	11,67
	d. Ninguno de los anteriores	0
Normas legales y tributarias: 6. ¿Se encuentra inscrita la empresa en la Superintendencia y/o Cámara de Comercio a la luz de su objeto social?	a. Si	10
	b. No	0
Normas legales y tributarias: 7. ¿Se tiene definido un calendario tributario, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos?	a. Si	10
	b. No	0
Normas legales y tributarias: 8. ¿Tiene definida la empresa una planificación tributaria, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones?	a. Si	10
	b. No	0
Función Comercial y Logística		
Área comercial establecida: 9. ¿Cuenta la empresa con un área comercial claramente establecida?	a. Si	7
	b. No	0
Exportaciones: 10. ¿La empresa cuenta con un Plan Exportador?	a. Si	3
	b. No	0
Exportaciones: 11. ¿Cuál es la participación del total de las ventas en el mercado internacional?	a. Alta: más del 50%	6
	b. Media: entre 16% y 49%	4
	c. Baja: entre 1% y 15%	2
	d. Nula: no exporta	0
Mercadeo y ventas: 12. ¿Cómo se encuentran las ventas de sus productos?	a. En crecimiento	3
	b. Estables	1,5
	c. En decrecimiento	0
Mercadeo y ventas: 13. ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, estrategias de penetración,	a. Si	2

posicionamiento y comercialización?	b. No	0
Mercadeo y ventas: 14. ¿La empresa establece objetivos o cuotas de venta, recaudo y consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento?	a. Si	1,5
	b. No	0
Mercadeo y ventas: 15. ¿Cuenta la empresa con algún tipo de estrategia diferenciadora?	a. Si	2,5
	b. No	0
Experiencia en el mercado: 16. ¿Cuántos años de actividad comercial tiene la empresa?	a. Menos de 1	0
	b. De 1 a 3	1,33
	c. De 3 a 5	2,67
	d. Más de 5	4
Conocimiento de competidores: 17. ¿La empresa dispone de información de sus competidores?	a. Si	5
	b. No	0
Gestión proveedores: 18. ¿Qué tipo de conocimiento tiene la empresa respecto a la oferta de proveedores?	a. Alto	2,25
	b. Regular	1,13
	c. Poco	0
Gestión proveedores: 19. ¿Realiza la empresa procesos de evaluación antes de seleccionar a sus proveedores?	a. Si	2,25
	b. No	0
	c. A veces	1,13
Gestión proveedores: 20. ¿La empresa realiza controles periódicos a sus proveedores?	a. Si	2,25
	b. No	0
Gestión proveedores: 21. ¿Cuáles de los siguientes documentos maneja la empresa para gestionar sus proveedores?	a. Hoja de pedido	0,56
	b. Hoja de evaluación de proveedor	0,56
	c. Lista de proveedores aceptados	0,56
	d. Registro de no conformidades de proveedor	0,56
	e. Ninguna de las anteriores	0

Gestión producto: 22. ¿La empresa elabora con alguna frecuencia un Plan de Mercadeo?	a. Si	2
	b. No	0
Gestión producto: 23. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza controles a su cartera de productos?	a. Mensual	2
	b. Trimestral	1,5
	c. Semestral	1
	d. Anual	0,5
	e. Ninguna	0
Gestión producto: 24. ¿El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de los mismos?	a. Si	2
	b. No	0
Gestión producto: 25. ¿Con qué periodicidad se compara el inventario físico con el inventario contable?	a. Mensual	2
	b. Trimestral	1,5
	c. Semestral	1
	d. Anual	0,5
	e. Ninguna	0
Gestión precio: 26. ¿En qué se basa la determinación de los precios de la empresa?	a. Costos	1,75
	b. Oferta	1,75
	c. Demanda	1,75
	d. Competencia	1,75
	e. Ninguno de los anteriores	0
Gestión plaza o distribución: 27. ¿Existe un sistema de distribución para llevar el producto a sus clientes?	a. Si	8
	b. No	0
Gestión promoción: 28. ¿Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, entre otros) son adecuados y se usan eficientemente?	a. Si	4
	b. No	0
Gestión promoción: 29. ¿Con qué frecuencia se evalúan mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias?	a. Mensual	4
	b. Trimestral	3
	c. Semestral	2
	d. Anual	1

	e. Ninguna	0
Servicio al cliente: 30. ¿El personal que se relaciona con el cliente tiene suficiente autonomía para solucionar sus necesidades?	a. Si	2
	b. No	0
Servicio al cliente: 31. ¿Existen sistemas de investigación que permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente?	a. Si	2,5
	b. No	0
Servicio al cliente: 32. ¿Cómo percibe el nivel de satisfacción del cliente?	a. Alto	3
	b. Medio	1,5
	c. Bajo	0
Servicio al cliente: 33. ¿La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos?	a. Si	1,5
	b. No	0
Alianzas estratégicas: 34. Tiene acuerdos o alianzas vigentes con:	a. Proveedores	1,25
	b. Clientes	1,25
	c. Empresas del sector	1,25
	d. Instituciones Gubernamentales	1,25
	e. Otros	1,25
	f. Ninguno	0
Calidad total: 35. ¿La empresa cuenta con programas de calidad?	a. Si	1,5
	b. No	0
Calidad total: 36. ¿La empresa capacita a su personal en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?	a. Si	1,5
	b. No	0
Calidad total: 37. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de calidad?	a. Si	3
	b. No	0

Investigación y desarrollo: 38. ¿La empresa cuenta con un departamento de Investigación & Desarrollo?	a. Si	3
	b. No	0
Investigación y desarrollo: 39. ¿Existe un proceso formal de investigación de nuevos productos y procesos?	a. Si	3
	b. No	0
Función Financiera		
Rentabilidad: 40. ¿Tiene herramientas implementadas para determinar la rentabilidad de su negocio?	a. Si	10
	b. No	0
Rentabilidad: 41. ¿Considera que su negocio es rentable?	a. Si	20
	b. No	0
Endeudamiento: 42. ¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa?	a. 0% - 50%	15
	b. 51% -70%	7,5
	c. Más de 70%	0
Endeudamiento: 43. En mayor medida, ¿para qué utiliza las entidades crediticias la empresa?	a. Hacer inversión	10
	b. Cubrir gastos	0
	c. No hace uso de ellas	5
Administración financiera: 44. ¿La información de estados financieros le está permitiendo tomar decisiones oportunas frente al negocio?	a. Si	8
	b. No	0
Administración financiera: 45. ¿La empresa tiene planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, entre otros)?	a. Si	6
	b. No	0
Administración financiera: 46. ¿Con qué periodicidad se comparan los resultados financieros con presupuestos, se analizan variaciones y se toman acciones correctivas?	a. Mensual	6
	b. Trimestral	4,5
	c. Semestral	3
	d. Anual	1,5

	e. Ninguna	0
Administración financiera: 47. ¿La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos?	a. Si	5
	b. No	0
Cumplimiento de obligaciones: 48. ¿Existen algunos aspectos (cartera morosa, disminución de ventas, plan de pagos, entre otros) que le impidan cumplir puntualmente con sus obligaciones?	a. Si	0
	b. En ocasiones	10
	c. No	20
Función Talento Humano		
Cultura organizacional: 49. ¿Ha establecido la empresa programas e incentivos para mejorar el clima laboral?	a. Si	6,25
	b. No	0
Cultura organizacional: 50. ¿Cómo califica usted la comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía?	a. Buena	6,25
	b. Mala	0
	c. Regular	3,13
Cultura organizacional: 51. ¿Cómo considera usted el nivel de satisfacción y motivación de su personal en el trabajo?	a. Alto	6,25
	b. Medio	3,13
	c. Bajo	0
Cultura organizacional: 52. ¿Realiza el personal de la empresa actividades de manera integrada y armónica?	a. Si	6,25
	b. No	0
	c. En ocasiones	3,13
Manejo de inglés: 53. En general, ¿cómo es el nivel de inglés de todos los miembros de la organización?	a. Nulo	0
	b. Bajo	5
	c. Medio	10
	d. Alto	15
Programas de capacitación y promoción: 54. ¿La empresa cuenta con planes escritos que permitan realizar ascensos, promociones, traslados, rotaciones y transferencias?	a. Si	12,5
	b. No	0

Programas de capacitación y promoción: 55. ¿Cuenta la empresa con un programa definido para la capacitación de todo su personal y de inducción al personal nuevo?	a. Si	12,5
	b. No	0
Salud y seguridad industrial: 56. ¿La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado?	a. Si	10
	b. No	0
Salud y seguridad industrial: 57. ¿La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas?	a. Si	10
	b. No	0
Evaluación de desempeño: 58. ¿Con qué periodicidad la empresa realiza la evaluación del desempeño a sus colaboradores?	a. Mensual	15
	b. Trimestral	11,25
	c. Semestral	7,5
	d. Anual	3,75
	e. No la realiza	0
Función Tecnológica		
Maquinarias y equipos: 59. En promedio, ¿cuántos años de uso tienen los equipos de la empresa?	a. 0 - 5	16,67
	b. 5 - 10	11,11
	c. 10 - 15	5,56
	d. Más de 15	0
Maquinarias y equipos: 60. ¿Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria de la empresa?	a. Si	16,67
	b. No	0
Innovación tecnológica: 61. ¿La empresa está actualizada en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos?	a. Si	16,67
	b. No	0

Innovación tecnológica: 62. ¿En qué nivel la empresa mejora o adquiere sistemas de gestión (informática – hardware y software –, incorporación de personal cualificado, cursos de formación)?	a. Alto	16,67
	b. Moderado	8,33
	c. Bajo	0
Vigilancia tecnológica: 63. ¿La empresa observa los cambios tecnológicos aparecidos en las otras empresas y los adapta rápidamente?	a. Siempre	33,33
	b. Nunca	0
	c. Algunas veces	16,67
Función Ambiental		
Política ambiental de la empresa: 64. ¿Conoce la empresa las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas?	a. Si	40
	b. No	0
Política ambiental de la empresa: 65. ¿La estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales?	a. Si	60
	b. No	0
Función de Factores Externos		
Situación económica del país: 66. ¿En qué nivel está la empresa informada y preparada para el impacto que tienen los cambios económicos nacionales sobre las ventas y el negocio en general?	a. Alto	20
	b. Moderado	10
	c. Bajo	0
Cambios tecnológicos: 67. ¿Está enterada la empresa de la constante aparición de nuevos productos, servicios y técnicas del país y del mundo?	a. Siempre	20
	b. Nunca	10
	c. Algunas veces	0

Factores políticos y legislativos: 68. ¿En qué nivel se encuentra la empresa actualizada en cuanto a temas políticos y legislativos y se prepara para su posible impacto?	a. Alto	20
	b. Moderado	10
	c. Bajo	0
Factores socioculturales: 69. ¿La empresa se encuentra informada sobre los cambios en las preferencias y gustos de los consumidores y se adapta a ellos con facilidad?	a. Si	20
	b. No	0
	c. En ocasiones	10
Factores internacionales: 70. La apertura comercial implica nuevas formas de hacer y vender los productos y servicios. ¿Considera que la empresa está atenta a las oportunidades y amenazas que esto representa?	a. Si	20
	b. No	0

Fuente: Castaño y Gutiérrez (2011:150)

Elaboración: Brenda Enríquez